



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



**QUALIDADE, SATISFAÇÃO E LEALDADE DOS ESPECTADORES DE
FUTEBOL**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de
Mestre em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri:

Presidente:

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais:

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Professor Doutor Jorge Alexandre Pereira Soares

Luiz Felipe Saraiva dos Santos

2011

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais por tudo aquilo que fizeram por mim, e que ainda o fazem. Sem o vosso apoio e ajuda este trabalho seria, certamente, mais difícil.

Ao meu avô, Arnaldo pelo impulso que representou para este desafio.

Ao Professor Abel Correia, pela receptividade manifestada desde o primeiro momento, pela força, pela confiança, pela orientação e fundamentalmente pela constante disponibilidade que demonstrou em todas as fases deste estudo.

À Lúcia, pelo amor, compreensão e ajuda que sempre me deu e pela paciência que revelou nestes últimos anos.

Ao Vitória Sport Clube, na pessoa da Dr.^a Paula Faria, pela disponibilidade manifestada no sentido de dar vida a este estudo.

Ao Paulo e à Sandra, por todos os sacrifícios que tiveram de fazer para estarem presentes e ajudar na recolher dos questionários.

Ao Rui Biscaia, pelo conhecimento transmitido sobre análises estatísticas e pela ajuda no tratamento dos dados.

A todos que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste estudo.

Bem Hajam!

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	
ÍNDICE GERAL	
LISTA DE TABELAS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE ANEXOS	
RESUMO	
ABSTRACT	
INTRODUÇÃO	
APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	11
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	14
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	
1. A INDÚSTRIA DO FUTEBOL	17
2. O ESPECTÁCULO DESPORTIVO	20
3. AS ESPECIFICIDADES DO MARKETING DOS ESPECTÁCULOS DESPORTIVOS	22
4. A QUALIDADE DOS SERVIÇOS (<i>SERVICE QUALITY</i>)	23
5. A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NO DESPORTO	25
6. SATISFAÇÃO	29
7. LEALDADE	31
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	
1. MODELO DE ANÁLISE	35
2. OBJECTIVOS	40
3. HIPÓTESES	41
4. AMOSTRA	41
5. QUESTIONÁRIO	42
6. PROCEDIMENTOS NA RECOLHA DOS DADOS	45
7. TRATAMENTO DOS DADOS	46
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	
1. ESTUDO DESCRITIVO	48
1.1. CARACTERIZAÇÃO SÓCIO DEMOGRÁFICA	48
1.2. QUALIDADE	52
1.3. SATISFAÇÃO E LEALDADE	54
2. ESTUDO PREDITIVO	55
2.1. ANÁLISE FACTORIAL	55
2.2. QUALIDADE E SATISFAÇÃO	56
2.3. QUALIDADE E LEALDADE	57
2.4. SATISFAÇÃO E LEALDADE	58
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
1. CARACTERÍSTICAS SÓCIO DEMOGRÁFICAS DOS ESPECTADORES	60
1.1. IDADE	60
1.2. GÉNERO	60
1.3. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	61
1.4. RENDIMENTO DO AGREGADO FAMILIAR	62
1.5. EXISTÊNCIA DE SÓCIOS NA FAMÍLIA	62
1.6. COMPANHIA	62
1.7. PRATICANTES DE FUTEBOL	63
2. QUALIDADE	63

2.1. INFLUÊNCIA DA QUALIDADE NA SATISFAÇÃO	65
2.2. INFLUÊNCIA DA QUALIDADE NA LEALDADE	65
2.3. INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO NA LEALDADE	66

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS – CD-ROM

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

ANEXO B – BASE DE DADOS

ANEXO C – ANÁLISE FACTORIAL

ANEXO D – CONSISTÊNCIA INTERNA DOS DADOS - QUALIDADE

ANEXO E – CONSISTÊNCIA INTERNA DOS DADOS - SATISFAÇÃO

ANEXO F – CONSISTÊNCIA INTERNA DOS DADOS - LEALDADE

ANEXO G – CARACTERIZAÇÃO SÓCIO DEMOGRÁFICA DOS ESPECTADORES

ANEXO H – REGRESSÃO LINEAR – QUALIDADE/SATISFAÇÃO

ANEXO I – REGRESSÃO LINEAR – QUALIDADE/LEALDADE

ANEXO J – ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES – SATISFAÇÃO/LEALDADE

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dados relativos ao número de espectadores em Portugal	18
Tabela 2	Número dos espectadores nas Ligas Europeias até Dezembro de 2009	19
Tabela 3	Síntese dos principais modelos de avaliação da qualidade em serviços desportivos	28
Tabela 4	Relação dos jogos onde foram administrados os questionários	42
Tabela 5	Itens utilizados no questionário para avaliar a qualidade	43
Tabela 6	Itens utilizados no questionário para avaliar a satisfação e a lealdade	44
Tabela 7	Valores da estatística descritiva para a idade dos espectadores	48
Tabela 8	Valores da estatística descritiva para o género dos espectadores	48
Tabela 9	Valores da estatística descritiva para as habilitações literárias dos espectadores	49
Tabela 10	Valores da estatística descritiva para o rendimento do agregado familiar dos espectadores	49
Tabela 11	Valores da estatística descritiva para a distância da residência dos espectadores	50
Tabela 12	Valores da estatística descritiva para a questão: Possui familiares sócios?	50
Tabela 13	Valores da estatística descritiva para o número de jogos assistidos no estádio	50
Tabela 14	Valores da estatística descritiva para a questão: Faz parte de alguma claque?	51
Tabela 15	Valores da estatística descritiva para a questão: Assiste normalmente aos jogos acompanhado?	51
Tabela 16	Valores da estatística descritiva para a questão: Joga ou jogou futebol federado?	51
Tabela 17	Médias e desvio padrão dos itens que representam o grau de concordância sobre a qualidade dos serviços de acordo com o modelo de análise	53
Tabela 18	Médias e desvio padrão dos itens utilizados para medir a lealdade	54
Tabela 19	Médias e desvio padrão dos itens utilizados para medir a satisfação	54
Tabela 20	Resultados da análise factorial Exploratória (<i>varimax rotation</i>)	55
Tabela 21	Modelo da análise de regressão dos factores para explicar a satisfação	56
Tabela 22	Modelo da análise de regressão dos factores para explicar a lealdade	57
Tabela 23	Coefficientes de correlação de Pearson entre a satisfação e a lealdade	58
Tabela 24	Segmentação das idades dos espectadores de futebol em vários estudos	60
Tabela 25	Segmentação relativa ao género dos espectadores de futebol em vários estudos	61
Tabela 26	Comparação das habilitações literárias dos espectadores de futebol face à média nacional	61
Tabela 27	Relação entre espectadores com e sem companhia em outros estudos	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Esquema de referência para determinar o esquema de análise do estudo	35
-----------------	--	-----------

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Questionário
Anexo B	Base de dados
Anexo C	Análise factorial
Anexo D	Consistência interna dos dados – Qualidade
Anexo E	Consistência interna dos dados – Satisfação
Anexo F	Consistência interna dos dados – Lealdade
Anexo G	Caracterização sócio demográfica dos espectadores
Anexo H	Regressão Linear – Qualidade/Satisfação
Anexo I	Regressão Linear – Qualidade/Lealdade
Anexo J	Análise das Correlações – Satisfação/Lealdade

RESUMO

Este estudo pretende aferir os atributos de qualidade mais valorizados no jogo de futebol e medir o seu impacto na satisfação e na lealdade. Foram recolhidos 455 inquéritos em 3 jogos da Liga Sagres (época 2009/2010). Através de uma análise factorial identificamos que a capacidade de comunicação e o relacionamento com o pessoal de apoio, as acessibilidades e segurança, os aspectos tangíveis, a atmosfera, a equipa técnica, a competição e os adversários, são os atributos que os espectadores mais valorizam na avaliação da qualidade de um jogo de futebol. Ao efectuarmos uma regressão linear verificamos que os atributos identificados na qualidade ajudam a explicar a satisfação dos espectadores, nomeadamente a capacidade de comunicação e o relacionamento com o pessoal de apoio, os aspectos tangíveis, a equipa técnica e, as acessibilidades e segurança. Quanto à lealdade os mesmos têm um impacto reduzido, sendo que a atmosfera, as acessibilidades e segurança, a equipa técnica e, os aspectos tangíveis são os atributos que assumem maior relevância.

Palavras-chave: Futebol, marketing, espectáculo desportivo, qualidade, satisfação, lealdade

ABSTRACT

This study aims to assess the quality attributes most valued in the game of football and measure their impact on satisfaction and loyalty. 455 surveys were collected in three games of the Sagres's Liga (season 2009/2010). Through a factor analysis identified that communication skills and relationships with support staff, accessibility and security, the tangible aspects, the atmosphere, the team, competition and the opponents are the attributes that viewers value most in assessing the quality of a football game. When we make a linear regression found that the attributes identified as help to explain the satisfaction of spectators, including communication skills and relationship with support staff, the tangible aspects, the technical team and the accessibility and safety. As for the loyalty they have a limit impact, the atmosphere, accessibility and security, the technical team and the tangible aspects are the attributes that assume greater relevance.

Key words: Football, marketing, Sporting events, quality, satisfaction, loyalty

INTRODUÇÃO

Apresentação do problema

O desporto em geral e o futebol, em particular, tem sofrido ao longo das últimas três décadas um conjunto de transformações essenciais no sentido da sua promoção, crescimento e sustentabilidade enquanto produto desportivo.

A introdução de novos modelos, recursos e técnicas, que antigamente eram vistas como exclusivas do contexto empresarial, catapultou o “fenómeno futebol” para uma nova dimensão onde o simples resultado desportivo deixou de ser o factor primordial para a viabilidade e a sustentabilidade dos clubes.

O aparecimento das Sociedades Anónimas Desportivas (SAD), das Ligas Profissionais de Futebol, assim como o desenvolvimento do mercado das transmissões televisivas, direitos de imagem e sistemas de *new-media* (internet e telemóveis), obrigou os clubes a desenvolverem novos modelos de negócio, de forma a rentabilizarem os recursos existentes através de uma gestão mais eficaz e, acima de tudo, mais eficiente.

Nesta medida, mais do que conquistar títulos, actualmente, os clubes passaram a querer conquistar também novos mercados. Esta busca passou, por um lado, pelo desenvolvimento de políticas de marketing associadas ao desenvolvimento de produtos e serviços com fortes ligações à marca, como por exemplo camisolas, bonés, kit's de sócio, etc., e por outro, pela rentabilização do espectáculo desportivo, no estádio, como importante fonte de receita dada a sua importância no processo de fidelização e conquista de novos públicos e patrocinadores.

A criação de produtos e serviços de elevada qualidade por parte das organizações desportivas e a percepção dessa qualidade por parte dos consumidores, poderá ter um papel decisivo no processo de identificação da marca, no estabelecimento do nível de lealdade entre ambos, bem como, na avaliação da probabilidade de recompra (Kelley & Davis, 1994; Oliva & al., 1992, citado por Kelley & Turley, 2001).

No desporto actual, a presença dos espectadores nos recintos desportivos e a consequente receita obtida, tem representado um importante papel no orçamento geral dos clubes. Este factor tem feito com que os clubes procurem cada vez mais dinamizar novas estratégias, tais como, a optimização

das suas zonas *corporate*, a venda de lugares anuais, bem como, a dinamização de várias concessões de apoio aos consumidores no interior e exterior dos recintos desportivos (venda de bilhetes *on-line*, zonas de restauração, estacionamento personalizado, etc.). A implementação destas estratégias tem permitido aos clubes tornar o seu serviço cada vez mais competitivo e rentável (Gotthelf, 1998; citado por Kelley & Turley, 2001).

Na procura de produtos e serviços adaptados aos seus consumidores, os clubes sentiram a necessidade de, em primeiro lugar, apostar fortemente no incremento de qualidade da oferta disponibilizada, ou seja, estabeleceram como um dos objectivos principais a redução do hiato existente entre o padrão de qualidade disponibilizado e o que é percebido como tal por parte dos espectadores. Em segundo lugar, procuraram implementar estratégias que visassem a simplificação de tarefas operacionais, como por exemplo, a disponibilização de bilhetes *on-line* ou via SMS (serviço de mensagens curtas) sem recurso às bilheteiras do estádio. Estas duas medidas só poderão fazer algum sentido se após o seu consumo estes corresponderem em larga margem às expectativas dos seus consumidores.

A satisfação dos espectadores criada a partir das experiências vividas no estádio baseia-se na comparação entre as expectativas criadas em torno do serviço e o que realmente ocorre durante o consumo (Zeithaml & al., 1993; citado por Kelley & Turley, 2001).

A procura de novas experiências baseadas na compreensão das experiências vividas pelos espectadores deverá ser um factor fundamental, a ser utilizado pelos clubes, para o desenvolvimento, crescimento e aperfeiçoamento de novos produtos e serviços capazes de suprimir as reais necessidades dos seus consumidores.

Definição do problema

Segundo Dionísio, Lindon, Lendrevie, Lévy & Rodrigues (2004), os consumidores de espectáculos desportivos são atraídos na sua maioria por três factores distintos: pela concorrência em os clubes, pela espontaneidade dos “artistas”, neste caso pelos jogadores e demais intervenientes no jogo, e pela

capacidade dos espectadores poderem participar activamente no próprio evento.

Nesta medida, os gestores de marketing rapidamente propuseram-se a fazer a seguinte pergunta: Será a paixão suficiente para encher um estádio de futebol? Aparentemente esta pergunta parece ter uma resposta fácil, se tivermos em consideração que o desporto vive, e muito, da paixão dos seus adeptos e simpatizantes. Contudo, se estivermos a olhar para o espectáculo desportivo como produto, numa lógica de marketing, vemos que o problema é muito mais complexo.

Actualmente, quando falamos em futebol profissional referimo-nos ao conjunto de clubes e organizações que tem como base uma estrutura de gestão profissional. Se verificarmos que nos dias que correm quase metade dos clubes da 1ª Divisão portuguesa (Liga Zon-Sagres) são Sociedades Anónimas Desportivas, verificamos que actualmente o futebol é jogado em 2 planos distintos, num plano desportivo e num plano financeiro. Sob o ponto de vista desportivo sabemos que a qualidade do espectáculo desportivo depende, por um lado, da qualidade intrínseca dos “artistas” intervenientes no jogo, por outro lado, do momento de inspiração individual e colectivo apresentado num determinado momento da competição. Como é espectável, o controlo destas variáveis no que se refere ao estabelecimento de um padrão de qualidade, por si só, torna-se extremamente difícil. Sob o ponto de vista financeiro o espectáculo desportivo depende, e muito, da capacidade dos clubes em rentabilizar os produtos e serviços disponibilizados aos seus consumidores.

Não devemos esquecer que as Sociedades Anónimas Desportivas são organizações cujo objectivo principal é o lucro e que este só poderá obtido e sustentado, ao longo do tempo, se os clubes forem capazes de oferecer produtos e serviços capazes de satisfazer, em vários momentos distintos, as necessidades dos seus consumidores.

As especificidades do mercado do espectáculo desportivo fizeram com que os clubes alterassem a sua forma de abordagem ao negócio. Este deverá ser trabalhado por um lado dentro das quatro linhas, ou seja, no plano desportivo com recurso a um investimento constante na procura dos melhores “artistas”. Por outro lado, deverá ser trabalhado fora das quatro linhas, no plano

financeiro, no sentido de melhorar todos os aspectos que possam contribuir para a satisfação dos consumidores, assim como, para o seu regresso ao local de consumo, ou seja, aos estádios de futebol.

Neste trabalho, pretende-se identificar os aspectos que permitem estabelecer a relação entre a qualidade, a satisfação e a lealdade dos espectadores de futebol, em Portugal. A caracterização sócio demográfica dos espectadores também é relevante para o estudo, pois permite estabelecer o perfil dos indivíduos que se deslocam ao estádio para assistir aos jogos de futebol.

Organização do estudo

A estrutura do presente documento está organizada em quatro capítulos, onde estão descritos todos os processos desenvolvidos. Assim, após uma fase inicial destinada à contextualização do estudo, em que é apresentada e definida de forma sucinta a problemática que guia toda a linha de intervenção, surge o primeiro capítulo referente ao enquadramento teórico do tema. Começamos por fazer um breve enquadramento sobre a indústria do futebol. De seguida, é feita uma abordagem à organização de eventos desportivos e às suas especificidades face as estratégias de marketing. Analisamos a qualidade enquanto conceito e posteriormente fazemos uma revisão dos vários modelos de avaliação da qualidade dos espectáculos desportivos. Posteriormente, apresentamos uma síntese sobre os aspectos associados à satisfação e lealdade dos espectadores e referida a sua importância para as organizações de desporto.

No segundo capítulo descreve-se a metodologia utilizada. É exposto o modelo de análise que decorre do enquadramento teórico e são apresentados os objectivos e hipóteses do estudo. Em seguida, são descritas as características da amostra e do instrumento de análise, sendo também relatados os procedimentos de recolha da informação e tratamento dos dados.

O terceiro capítulo é destinado à apresentação dos resultados, sendo estruturado em dois temas distintos de acordo com os objectivos traçados para o estudo.

No quarto capítulo são discutidos os resultados obtidos, sendo estes comparados com valores de outras pesquisas efectuadas no âmbito do futebol mas também de outras modalidades desportivas.

Por fim, são referidas as conclusões mais importantes a retirar deste estudo, bem como algumas recomendações e sugestões para futuras pesquisas. Segue-se também as referências bibliográficas utilizadas e a informação anexa de todos os instrumentos empregues na recolha de dados e análises estatísticas.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1. A indústria do futebol

Actualmente, o futebol é um fenómeno de extrema importância tanto em Portugal como no mundo. O seu poder de influência é cada vez maior, sendo já considerado uma importante referência do sector económico, social e cultural.

Em Portugal, nenhum outro desporto atrai tantos adeptos como o futebol. Este facto faz com que o futebol tenha já adquirido o estatuto de “fenómeno de massas”. Se tivermos em atenção o seu impacto social, verificamos que nenhuma outra modalidade produz um envolvimento social tão intenso e duradouro associado a uma forte componente emocional. De facto, a designação de “desporto-rei” atribuída ao futebol define bem a relação existente entre os portugueses e esta modalidade.

A indústria do espectáculo desportivo, mais precisamente, a indústria do futebol tem sofrido algumas alterações importantes nas últimas décadas. Os problemas relacionados com o financiamento dos clubes têm ocupado, nos últimos tempos, a cabeça de vários gestores e responsáveis de marketing dos clubes. Isto por que apesar de ser considerado um desporto com grande popularidade, os clubes em Portugal têm muita dificuldade em gerar receitas, sendo estas na sua maioria insuficientes para cobrir as despesas.

Com a criação de estruturas profissionais os clubes passaram a desenvolver novas estratégias de gestão. Uma destas novas estratégias consistiu na procura de novos mercados, ou seja, na criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, sendo claro que, os pilares tradicionais da receita, ou seja, a cotização, as transmissões televisivas, os contratos de publicidade e a venda de direitos desportivos de jogadores, continuam a figurar como as principais fontes de receita dos clubes.

Segundo Renneboog & Vanbrabant (2000), as principais razões para a transformação dos clubes em sociedades anónimas desportivas surgiu da necessidade de se criar formas adicionais de financiamento, atrair melhores jogadores, expandir e modernizar os recintos desportivos (estádios e centros de treino) e desenvolver a formação de novos atletas (academias).

A realização do Euro 2004 dotou alguns clubes de estruturas dinâmicas (estádios) capazes de fomentar novos mercados numa clara intenção de, por

um lado, potenciar e rentabilizar o espectáculo desportivo, e por outro, cativar o consumidor para novos produtos (quotização e *merchandising*) através do desenvolvimento de políticas de marketing centradas na comunicação, na satisfação e, por fim, na fidelização dos espectadores.

Todavia, não devemos esquecer que todo o investimento realizado nos estádios apesar de representar uma considerável mais-valia em termos de qualidade encontra-se muitas vezes dependente dos resultados desportivos obtidos. Este facto surge como um dos principais problemas impostos aos clubes na actualidade. Para antecipar e minimizar o efeito da bilheteira e atenuar os efeitos de possíveis maus resultados desportivos por parte da equipa profissional, as sociedades têm apostado na venda de bilhetes de época ou *package* de bilhetes, prática corrente há pelo menos dez anos em alguns países na Europa. O aparecimento de novos e modernos estádios viabilizou de uma forma massiva esta modalidade que assegura à partida uma receita fixa independentemente do desempenho desportivo do clube.

McEvoy, Nagel, DeSchraver, & Brown (2005) verificaram que durante os primeiros anos a afluência de espectadores aos novos estádios aumenta, porém após esse período o número de espectadores tende a diminuir progressivamente voltando a registar um aumento nos últimos anos de vida das instalações.

A assistência nos estádios são um importante indicador, pois estabelecem o ponto de situação na relação entre os espectadores e à equipa, assim como permite verificar o potencial de progressão deste mercado. Zhang, Smith & Pease (1996) referem que as receitas provenientes da bilheteira podem representar cerca de 75% das receitas totais de alguns clubes. Para se manterem competitivos e lucrativos, os clubes devem maximizar a sua assistência nos jogos em casa (Gotthelf, 1998).

Tabela 1 - Dados relativos ao número de espectadores em Portugal¹

Época	N.º de espectadores
2007/2008	2.690.791
2008/2009	2.493.653
2009/2010	2.616.301

¹ Fonte: www.lfp.pt (Liga Portuguesa de Futebol Profissional). Consultado em 15 de Outubro de 2010.

Relativamente ao número de espectadores nos estádios portugueses, verificamos que relativamente à época 2009/2010, regista-se uma ligeira recuperação face à época anterior. Contudo, verifica-se que nas últimas três épocas os valores obtidos não espelham um crescimento sustentável das assistências demonstrando que neste sector existe, em certa medida, alguma estagnação.

Os dados obtidos, relativamente ao número de espectadores reflectem, de certo modo, a dimensão actual do mercado das assistências em Portugal. Contudo, para que possamos ter uma visão mais alargada, devemos observar esta problemática tendo como base os principais campeonatos a nível europeu.

Tabela 2 - Número dos espectadores nas Ligas Europeias até Dezembro de 2009²

Posição	Liga	País	CME ³	MEE ⁴	%MO ⁵
1	1.Bundesliga	Alemanha	47.642	42.833	89,90%
2	Premier League	Inglaterra	37.083	34.082	91,90%
3	La Liga	Espanha	37.509	28.568	76,20%
4	Serie A	Itália	42.904	23.877	55,70%
5	Ligue 1	França	27.847	19.983	71,80%
6	Eredivisie	Holanda	21.779	19.251	88,40%
7	Championship	Inglaterra	26.164	18.114	69,20%
8	2.Bundesliga	Alemanha	28.912	15.129	52,30%
9	Scottish PL	Escócia	21.298	15.000	70,40%
10	Jupiler Pro League	Bélgica	17.175	11.888	69,20%
11	Axpo Super League	Suíça	19.493	11.395	58,50%
12	Liga Sagres	Portugal	23.475	10.141	45,30%
13	League One	Inglaterra	16.196	9.073	56,00%
14	Bundesliga	Áustria	17.016	8.443	49,60%
15	Superligaen	Dinamarca	16.266	8.410	51,70%

Como podemos verificar as cinco maiores ligas europeias, conhecidas como “*big five*”, são aquelas que mais espectadores levam aos estádios.

² Fonte: www.futebolfinance.com. Consultado em 15 de Outubro de 2010.

³ Capacidade média dos Estádios (número de lugares)

⁴ Média de espectadores nos estádios (número de espectadores)

⁵ Percentagem média de ocupação

Em Portugal, a taxa de ocupação dos estádios situa-se nos 45,3%. A Liga Sagres apresenta médias de assistências inferiores a países como a Escócia, Bélgica e Suíça. De salientar que a Liga Sagres apresenta valores inferiores relativamente a ligas de divisões inferiores, caso do *Championship* (2ª Liga Inglesa) e da 2ª *Bundesliga* (2ª Liga Alemã). É também de salientar que relativamente ao ranking atribuído pela UEFA aos países, Portugal⁶ encontra-se na 9ª posição, enquanto a Escócia é 16ª, a Bélgica é 14ª e a Suíça é 13ª.

Este dado pode evidenciar que em Portugal o mercado das assistências, por comparação com os dados de outros países europeus, poderá ter ainda um elevado potencial de crescimento. Os clubes devem procurar investir fortemente neste segmento de negócio, sob pena de continuarem a perder competitividade financeira e desportiva face a outras ligas ou até mesmo perante ligas emergentes e menos conhecidas.

2. O espectáculo desportivo

Nos dias de hoje, o futebol é um acontecimento social capaz de condicionar, ou mesmo alterar, alguns hábitos e comportamentos dos seus consumidores. A vontade de ver os seus ídolos, um jogo importante ou mesmo uma final pode ser suficiente para criar nos consumidores o desejo de assistir no estádio a um espectáculo desportivo. Muitos consumidores de espectáculos desportivos regulam a sua vida privada em função dos compromissos das suas equipas, o que de certa forma demonstra a importância destas experiências na vida das pessoas.

Dionísio & al. (2004) refere que a influência que o desporto tem sobre os seus consumidores leva a que estes adoptem comportamentos específicos, alguns deles muito diferentes dos comportamentos observados em outros contextos de aplicação do marketing.

Este aumento do interesse das pessoas nos espectáculos desportivos tem sido aproveitado por várias entidades, nomeadamente, pelos próprios clubes que ao adquirirem estruturas profissionais passaram a criar novos produtos e serviços cada vez mais apelativos ao público. Também o tecido

⁶ Fonte: www.zerozero.pt. Consultado em 15 de Outubro de 2010.

empresarial procura cada vez mais associar as suas marcas aos clubes, numa parceria estratégica com objectivos muito claros que poderão ser de reforço da sua imagem, notoriedade ou credibilidade.

Por fim, os *media* que utilizam o desporto (futebol) como um excelente veículo de exploração dos seus próprios patrocinadores e dos seus parceiros. Esta relação simbiótica tende a produzir resultados positivos em todos os seus intervenientes, ou seja, nos clubes, nos próprios *media*, nas entidades patrocinadores e principalmente nos espectadores desportivos.

Nos seus estudos, Marivoet (2001) verificou que 40% da população lê jornais desportivos, enquanto 45% prefere assistir a programas desportivos na televisão. Também Barros (2006) refere o número de pessoas que assistem aos jogos de futebol pela televisão é substancialmente superior ao número de pessoas que se deslocam ao estádio.

Hoje em dia, a televisão e os *media*, em geral, fazem parte da vida das pessoas. O sucesso destes resulta da procura constante dos interesses e necessidades dos telespectadores. Desbordes, Ohl, & Tribou (1999) consideram que o sucesso da interacção entre o desporto e os *media* se deve a cinco factores: (i) não focar questões importantes; (ii) ser adequado a todas as idades; (iii) ser estandardizado e facilmente compreensível; (iv) ser internacionalmente relevante e (v) ser um tema que foca aspectos positivos, como por exemplo, a saúde e bem-estar.

O futebol actual adquiriu um estatuto prioritário na calendarização das grelhas televisivas, o que de certa forma promove o próprio espectáculo. As disputas existentes entre as operadoras de televisão de modo a conseguirem os direitos de transmissão da Liga Sagres em sinal aberto demonstra a importância que o futebol possui nos dentro dos *media* em Portugal.

Os grandes espectáculos desportivos são, na actualidade, uma aposta cada vez mais segura por parte de quem investe neste mercado. Deste modo, o sucesso dos eventos desportivos pode ser medido através do seu impacto social (Correia, 2001). Este impacto social deve-se em grande parte ao grau de envolvimento das pessoas com o próprio evento. Neste sentido, as estratégias de marketing associadas aos eventos desportivos são de vital importância dado

que as sinergias conseguidas através deste veículo possibilitam uma maior interactividade em os espectadores e o próprio espectáculo.

Em suma, o sucesso dos clubes enquanto organizações promotoras de espectáculos desportivos deverá passar pelo estabelecimento de políticas de marketing que procurem acrescentar valor ao espectáculo desportivo. Estas estratégias poderão passar por um investimento na oferta dos serviços disponibilizados, assim como, por estratégias que visem o aumento do número de consumidores. Uma boa experiência vivida durante um jogo associada a uma boa comunicação poderá incutir nos adeptos menos sensíveis, a intenção de por um lado consumir e por outro de querer repetir a experiência.

3. As especificidades do marketing dos espectáculos desportivos

Ao analisarmos o espectáculo desportivo sob o ponto de vista do marketing desportivo verificamos que este produto possui um conjunto de características específicas face a outras áreas de aplicação do marketing.

Um dos aspectos que podemos realçar prende-se com a ligação dos seus consumidores face à marca (clube). Ao contrário dos produtos e serviços tradicionais, a insatisfação obtida em algum produto ou serviço, não afecta a opção relativa à marca (clube), ou seja, a insatisfação não conduz imediatamente à concorrência. O mesmo acontece quando o clube não obtém os resultados desportivos esperados. O vínculo com a marca e a identificação com os valores do clube mantém-se independentemente da performance desportiva.

Dionísio & al. (2004) referem que o marketing desportivo possui 5 características que o distingue dos outros domínios do marketing: (i) a necessidade de concorrência, (ii) a incerteza no resultado, (iii) o produto essencial (jogo) não depende dos responsáveis de marketing, (iv) a espontaneidade da actuação dos artistas e, por fim, (v) a participação dos consumidores no espectáculo.

Ao contrário do marketing empresarial a concorrência é fundamental para o sucesso da actividade desportiva. A ausência de concorrência retira a

imprevisibilidade do resultado e, conseqüentemente, diminui o interesse e a motivação dos espectadores no espectáculo desportivo. Apesar de ambicionarem sempre a vitória da sua equipa, quando os espectadores se deslocam ao estádio procuram a incerteza, o risco, bem como o prazer da vitória (sobre um adversário) ou um simples sentimento de conquista (competição).

A espontaneidade também diferencia o espectáculo desportivo dos outros espectáculos. Ao contrário de uma peça de teatro, no desporto não há duas actuações iguais. Os espectadores procuram a originalidade e a excelência na performance dos “artistas”. Neste sentido, torna-se importante que os clubes detenham uma política desportiva pró-activa no sentido de estimular a performance dos seus artistas no âmbito desportivo, assim como, promover os seus artistas enquanto marcas associadas dentro do universo do clube.

A participação dos espectadores no próprio espectáculo assume-se como uma característica importante, pois pode ser positiva no sentido da criação de um ambiente entusiástico dentro dos estádios ou pode ser negativa através da manifestação de comportamentos menos apropriados que podem contribuir para o afastamento dos próprios consumidores dos estádios.

Na preparação dos eventos os responsáveis de marketing devem possuir ferramentas capazes de controlar todos os aspectos associados ao produto, assim como, antecipar e preparar toda a informação a qual disponibilizará aos seus espectadores. Contudo, devemos ter sempre em atenção que relativamente ao espectáculo jogado dentro das quatro linhas, os responsáveis de marketing não possuem qualquer tipo de controlo antes, durante ou após o mesmo.

4. A qualidade dos serviços

As questões relacionadas com a qualidade não se apresentam como uma problemática dos nossos tempos. Este paradigma surge em meados da década de 20, quando os gestores da altura começaram a centrar as suas atenções no controlo da produção e na avaliação interna do processo produtivo (Kandampully, 2002).

A temática da qualidade nos produtos e serviços vem adquirindo, ao longo das últimas décadas, uma crescente importância nas estratégias de gestão e de marketing das empresas. A avaliação da qualidade por parte dos consumidores passou a ter um papel fundamental no seu comportamento, dado que este domínio passou a ter um peso muito significativo nos processos de decisão e de compra. A palavra “qualidade” passou a fazer parte do vocabulário corrente dos gestores (Gronroos, 1990).

A qualidade dos serviços pode ser definida como a diferença entre o que é esperado em cada dimensão do serviço e aquilo que o consumidor percebe ter recebido (MacKay & Crompton, 1988).

Para Bitner & Hubbert (1994), a qualidade dos produtos e serviços é a impressão global do consumidor em relação a inferioridade ou superioridade da organização e dos seus serviços. Hoje em dia, a qualidade é reconhecida com um dos mais importantes aspectos no campo da gestão e do marketing.

As dimensões da qualidade associadas a um produto ou serviço podem ser consideradas como um pacote de benefícios em que existe uma componente tangível, relacionada com as características do produto e uma componente intangível, relacionada com as características do serviço. Estes atributos o cliente reconhece, paga, usa ou experiencia (Collier, 1994).

Para Yong (2000), o conceito de qualidade só poderá ser compreendido se tivermos em consideração que (i) o serviço é uma performance, (ii) os factores físicos e ambientais desempenham um importante papel no processo de produção e consumo de serviços e (iii) o serviço é uma exigência em termos do fornecimento de uma determinada função para os consumidores, como por exemplo, resolver um problema. O mesmo autor conclui que um serviço combinado com um produto é experimentado e avaliado pelos consumidores que possuem objectivos específicos e motivações para o consumo.

De acordo com vários autores a definição do conceito de qualidade assume várias formas. Contudo, é transversal a todas as definições a ideia de que a qualidade é um atributo pessoal, ou seja, cada indivíduo possui um conjunto de referências sobre as quais estabelece os seus critérios de qualidade. Nesta medida, a qualidade dos bens e serviços não deve ser

encarada como um objectivo estático, que se resume ao simples estabelecimento de um padrão ou estereótipo, mas sim, como um processo dinâmico que deve ser reajustado e melhorado à medida que são recolhidas informações sobre os hábitos, costumes, preferências e comportamentos dos seus consumidores.

A aposta das organizações no incremento dos níveis de qualidade deve ser consolidado através da gestão eficaz dos seus recursos, uma vez que a obtenção de altos padrões de qualidade pode implicar custos acrescidos à organização. A avaliação deste processo deve assim traduzir-se no resultado de um conjunto de factores e não apenas na simples avaliação do produto em si.

Brady (1997) resumiu os seguintes pontos como os principais resultados para altos níveis de qualidade nos serviços: (i) um valor acima do normal de quota de mercado; (ii) maior rentabilidade em relação à concorrência; (iii) a lealdade do consumidor; (iv) a realização de um preço competitivo, e; (v) uma maior probabilidade de compra.

O aumento do interesse relativamente à gestão da qualidade dos produtos e serviços levou a que muitos investigadores associassem este conceito a questões relativas à satisfação e à lealdade dos consumidores. Todavia, alguns investigadores mostraram-se confiantes ao afirmar que prestar um serviço de qualidade não é o único factor importante para a satisfação do cliente (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994), mas sim o principal critério usado para medir a competitividade de uma organização (Lengnick-Hall, 1996).

5. A avaliação da qualidade dos serviços no desporto

Quando analisamos um serviço é fundamental definir qual será o padrão de qualidade associado a esse serviço. Esta definição de qualidade deve resultar da comparação feita pelo consumidor, entre as expectativas sobre o serviço e a percepção sobre como este deve ser realizado (Caruana & al., 2000; Lehtinen & Lehtinen, 1991; Parasuaman & al., 1985, 1988; Grönroos, 1984, citado por Tsitskari, Tsiotras & Tsiotras, 2006).

Gronroos (1983) sugere que as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço devem ser divididas em duas componentes. Uma relacionada com as questões técnicas centrada na avaliação da qualidade do núcleo central do serviço que o comprador recebe do vendedor. No contexto desportivo isso envolve a qualidade do jogo e dos seus intervenientes. A qualidade funcional envolve a avaliação da prestação do serviço, o que nesta situação seria composto pela avaliação da arena ou estádio, dos colaboradores do evento, do estacionamento, da acústica do recinto, da animação das *cheerleaders* e outros serviços adjacentes.

Uma grande variedade de modelos foi desenvolvida no âmbito da avaliação da qualidade dos serviços associados ao desporto.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) desenvolveram um modelo de avaliação, o SERVQUAL, que possui uma escala de múltiplos itens que visa a medição da qualidade do serviço. Este modelo foi estruturado em torno de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, fiabilidade e empatia.

O modelo REQUAL (MacKay & Crompton, 1990) foi um dos primeiros a ser publicado e foi desenvolvido para os serviços de recreação pública nos Estados Unidos da América. Este modelo propõe uma estrutura baseada em quatro factores (tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e fiabilidade), semelhante ao modelo SERVQUAL.

Kim & Kim (1995) desenvolveram um modelo chamado QUEST (*quality excellence of sport center*) baseado no contexto dos eventos desportivos na Coreia. Este modelo consiste no contexto específico das 12 dimensões associadas à qualidade do serviço, sendo elas: ambiente, atitude do colaborador, confiança no colaborador, oportunidade social, informações disponíveis, programas oferecidos, considerações de ordem pessoal, preço, privilégio, desburocratização, estimulação e conveniência.

Também baseado no modelo SERVQUAL, Howat & al. (1999) desenvolveram o CERM-CSQ (*Center for Environmental and Recreation Management*). Este modelo propõe 3 dimensões para a qualidade dos serviços: os serviços essenciais, o pessoal e os serviços periféricos. O curto

tamanho da escala é um dos pontos fortes deste modelo que também mostrou ter uma boa validade preditiva. O CERM-CSQ tem sido popular entre os investigadores no âmbito dos centros de lazer na Austrália e na Nova Zelândia.

Alexandris & al. (2004) sugeriram a inclusão de uma dimensão associada a avaliação da qualidade do serviço. Nessa linha, sugeriram um modelo de cinco dimensões (percepção dos resultados, capacidade de resposta, tangibilidade, confiabilidade e pessoal) para medir a qualidade de serviço no âmbito dos ginásios de *fitness* na Grécia.

Chang & Chelladurai (2003) utilizaram uma abordagem diferente no desenvolvimento da SQFS (*Scale of Quality in Fitness Services*). Foram propostas 9 dimensões para a qualidade dos serviços, as quais foram avaliadas pelos clientes à entrada, durante e à saída da prestação do serviço. As dimensões propostas eram: clima do serviço, compromisso assumido, programas, relações interpessoais, interacções nas tarefas, ambiente, outros clientes, falha no serviço e a sua reparação e a qualidade percebida do serviço.

Lam, Zhang & Jensen (2005) propuseram uma escala de avaliação da qualidade no SQAS (*Service Quality Assessment Scale*). Este modelo, cuja validade factorial foi estabelecida com recurso a modelagem de equações estruturais, inclui 6 dimensões de qualidade do serviço: pessoal, programa, instalações sanitárias (vestiários), instalações gerais, instalações de treino e puericultura.

Ko & Pastore (2005) desenvolveram uma escala chamada de *Scale of Service Quality for Recreation Sport* (SSQRS) com o objectivo de avaliar a primeira e a segunda dimensão da qualidade do serviço. Esta escala é composta por 49 itens que medem as 11 componentes da primeira dimensão da qualidade dos serviços: conjunto de programas, tempo de funcionamento, informação, interacção cliente/funcionário, interacção entre clientes, valência, sociabilidade, mudança física, ambiente, design e equipamentos. Segundo os autores estas 11 componentes correspondem a 4 componentes da segunda dimensão, nomeadamente: qualidade do programa, qualidade da interacção, qualidade do resultado e qualidade do ambiente.

McDonald, Sutton & Milne (1995) apresentaram o TEAMQUAL, um instrumento de medida assente no contexto do basquetebol profissional nos Estados Unidos da América. Foram desenvolvidos 39 itens específicos, com base nas 5 dimensões do SERVQUAL (tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, fiabilidade e empatia). O TEAMQUAL utilizou um método probabilístico que mede simultaneamente as expectativas e percepções do serviço apenas com a administração de um único instrumento. A escala inclui avaliações da importância ponderada para cada uma das cinco dimensões de qualidade de serviço.

Kelley & Turley (2001) propuseram um modelo de avaliação da qualidade do serviço com 9 dimensões que surgiram a partir da análise factorial exploratória de 35 atributos do serviço. Este estudo foi realizado no contexto do basquetebol escolar nos Estados Unidos da América. As nove dimensões encontradas foram: funcionários, facilidade de acesso, preços, concessões, conforto, experiência de jogo, animação, conveniência e tabagismo.

Theodorakis, Kambitsis, Laios & Koustelios (2001), no contexto do basquetebol profissional na Grécia, desenvolveram um modelo que se propunha avaliar a qualidade dos serviços associados ao espectáculo desportivo. O SPORTSERV foi utilizado como um instrumento de medida da percepção dos espectadores relativamente à qualidade dos serviços oferecidos ao público. Este instrumento é composto por 22 itens que representam cinco dimensões relacionadas com os aspectos tangíveis, a fiabilidade, a responsabilidade, a segurança e por fim as acessibilidades.

Tabela 3 - Síntese dos principais modelos de avaliação da qualidade em serviços desportivos

Autores	Modelo	N.º de dimensões	Dimensões	Contexto
Mackay & Crompton (1990)	REQUAL	4	Tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e fiabilidade	Eventos desportivos e recreativos
Kim & Kim (1995)	QUEST	12	Ambiente, atitude do colaborador, confiança no colaborador, oportunidade social, informações disponíveis, programas oferecidos, considerações de ordem pessoal, preço, privilégio, desburocratização, estimulação e conveniência	
Howat & al. (1999)	CERM-CSQ	3	Serviços essenciais, pessoal e serviços periféricos	

Alexandris & al. (2004)	-	5	Percepção dos resultados, capacidade de resposta, tangibilidade, confiabilidade e pessoal	
Chang & Chelladurai (2003)	SQFS	9	Clima do serviço, compromisso assumido, programas, relações interpessoais, interações nas tarefas, ambiente, outros clientes, falha no serviço e a sua reparação e qualidade percebida do serviço	
Lam, Zhang & Jensen (2005)	SQAS	6	Pessoal, programa, instalações sanitárias (vestiários), instalações gerais, instalações de treino e puericultura	
Ko & Pastore (2005)	SSQRS	4	Qualidade do programa, qualidade da interação, qualidade do resultado e qualidade do ambiente	
McDonald, Sutton & Milne (1995)	TEAMQUAL	5	Tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, fiabilidade e empatia	Espectadores de eventos desportivos
Turley & Kelley (2001)	-	9	Funcionários, facilidade de acesso, preços, concessões, conforto, experiência de jogo, animação, conveniência e tabagismo	
Theodorakis, Kambitsis & Koustelius, (2001)	SPORTSERV	5	Tangibilidade, fiabilidade, responsabilidade, segurança e acessibilidades	

6. Satisfação

Nas últimas décadas a satisfação dos consumidores tem sido utilizada por muitas empresas como uma parte fundamental do seu negócio. As políticas de comunicação utilizadas pelas empresas, nomeadamente, expressões utilizadas pelos responsáveis de marketing e publicitários, em campanhas publicitárias e *spots* publicitários, reforçam esta ideia, ou seja, a expressão «se não tiver satisfeito, nós devolvemos o seu dinheiro», tornou a satisfação numa necessidade e não numa consequência.

Vários investigadores procuraram encontrar uma definição para o conceito de satisfação, contudo, devemos ter em atenção que este conceito deverá ser visto numa lógica individual e pessoal, ou seja, os padrões de qualidade de um conjunto de indivíduos alterna consoante o seu grau de envolvimento cognitivo, e que este é muitas vezes condicionado por uma forte componente emotiva. Oliver (1997) definiu o conceito de satisfação como sendo uma avaliação cognitiva associada a uma componente emocional.

Vilares & Coelho (2005) estabeleceram uma distinção da satisfação em duas vertentes: uma baseada numa transacção específica e isolada, num juízo avaliativo associado a uma escolha e outra associada a um processo cumulativo, na qual resulta de um conjunto de experiências de consumo ao longo do tempo.

Vários autores referem que apesar de distintos, a qualidade e a satisfação relacionam-se entre si (Bitner, 1990; Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman & al., 1988; Spreng & Mackoy, 1996; Taylor & Baker, 1994; citado por Theodorakis, Kambitsis, Laios, & Koustelios, 2001).

No contexto desportivo, a experiência dos espectadores de espectáculos desportivos pode ser influenciada por vários factores, como as instalações desportivas (estádio, pavilhão, piscina, etc.), a competição (jogo), ou até mesmo o ambiente que se vive (*cheerleaders*, *claques*, etc.).

Segundo Wakefield & Blodgett (1994), a satisfação dos espectadores é directamente influenciada pela qualidade das instalações e pelo envolvimento criado a volta do jogo. Também Wakefield, Blodgett, & Sloan (1996) destacaram que relativamente às instalações os aspectos mais valorizados eram, nomeadamente, as acessibilidades, a estética, o conforto e a limpeza.

A performance e o resultado da equipa também são considerados factores centrais para a satisfação dos espectadores e para a formação da intenção de voltar a assistir aos jogos. Quando o resultado é negativo verifica-se o contrário (Hansen & Gauthier, 1989).

A qualidade do jogo, dos serviços de apoio, do entretenimento complementar, assim como, a interacção entre os espectadores e o ambiente envolvente são factores determinantes para a satisfação (Ko & Matsuoka, 2001).

A identificação por parte dos espectadores com um jogador, com a equipa, ou com o próprio clube pode ser também considerado um factor importante para explicar a satisfação dos espectadores. Wann & Branscombe (1993) concluíram que os espectadores mais identificados com a sua equipa assistem em média seis vezes mais jogos por época do que os menos identificados.

Trail, Fink, & Anderson (2003) sugerem que este sentimento de identificação por parte dos espectadores, associado a outros factores do espectáculo desportivo, é fundamental para garantir a sua satisfação.

7. Lealdade

Hoje em dia, as organizações cada vez mais apostam na qualidade como factor diferenciador face à concorrência. A disponibilização de produtos e serviços de qualidade aos seus consumidores permite à empresa, por um lado, estimular a concorrência a reagir, o que sob o ponto de vista financeiro pode representar mais custos na produção dos mesmos e assim menor competitividade. Por outro lado permite que a empresa retenha os seus consumidores transformando-os em clientes assíduos, num processo de fidelização a médio e longo prazo. Não podemos esquecer que num meio empresarial extremamente competitivo, cujo objectivo final resume-se quase exclusivamente ao lucro e ao aumento da quota de mercado, a satisfação pode ser uma peça fundamental na consolidação das empresas, visto que, um consumidor satisfeito tem mais hipóteses de se tornar um cliente fiel.

Nas últimas duas décadas, a investigação tem demonstrado que o reforço na qualidade dos serviços pode levar à melhoria no desempenho das organizações e, conseqüentemente, ao aumento da sua competitividade interna e externa (Douglas & Connor, 2003).

Vilares & Coelho (2005) definem o conceito de lealdade como a intenção ou predisposição do cliente para comprar de novo, sendo que a fidelidade do cliente representa o comportamento efectivo de recompra. Assim sendo, a lealdade pode assumir três dimensões: (i) lealdade afectiva, que envolve interacções humanas; (ii) a lealdade racional ou cognitiva, que envolve avaliações financeiras, como por exemplo, apreciações sobre o preço e (iii) a lealdade comportamental que engloba as duas dimensões anteriores e corresponde à intenção de continuar cliente e recomendar a empresa a outras pessoas.

Segundo Bowen & Chen (2001), existem três pontos de vista conceptuais através da qual a lealdade pode ser definida: a perspectiva comportamental, a

perspectiva de atitude e perspectiva composta. A perspectiva comportamental baseia-se estritamente no comportamento de compra repetida do cliente, no seu historial. A ênfase está no passado ao invés do futuro. A perspectiva de atitude permite compreender melhor a lealdade dos consumidores, visto que a atitude denota a tendência do consumidor para um determinado serviço. Esta tendência reflecte-se em actividades como recomendar um serviço a outros consumidores, ou mesmo, no compromisso de voltar a comprar um serviço. A perspectiva composta combina as duas perspectivas anteriores. Esta perspectiva pode ser considerada uma alternativa à lealdade afectiva, visto que ao contemplar ao mesmo tempo uma atitude e um comportamento a definição de lealdade ganha uma nova força (Pritchard & Howard, 1997).

Segundo Reichheld (1994), a lealdade resulta de um relacionamento duradouro com os clientes. Esta relação deverá gerar receitas para além da transacção original. Nos espectáculos desportivos, a lealdade pode ser representada pela venda de bilhetes de época, mas também é realizada por clientes que compram regularmente bilhetes, produtos de *merchandising*, e os outros produtos e serviços com alguma frequência.

A importância da lealdade nas organizações desportivas tem sido focada por diversos autores. De acordo com Hong, MacDonald, Fujimoto & Yoon (2005), a lealdade dos espectadores está relacionada com o interesse pela modalidade, pelos jogadores e pela qualidade do jogo. A ligação emocional dos consumidores é um factor que contribui para as intenções de assistir aos jogos, seguir os resultados e comprar material desportivo. Neste capítulo, os *media*, nomeadamente as televisões, possuem um papel importante, visto que a promoção e a transmissão de grandes eventos desportivos possibilita o aumento do interesse no desporto, factor decisivo para a «produção» de novos fãs e simpatizantes (Dionísio & al. 2004). Kolbe & James (2000) referem que a decisão inicial de se tornar fã é baseada na importância da família, dos amigos, na assistência dos jogos.

Madrigal (1995) refere que a satisfação das expectativas dos espectadores, por meio dos serviços prestados no estádio, contribui para que estes retornem nos jogos seguintes. Quando um espectador atinge elevados graus de satisfação, a sua lealdade perante o clube é maior. A satisfação do

consumidor, em geral, traz muitos benefícios, visto que o mesmo fica menos sensível ao preço, compra produtos adicionais, é menos influenciável pelos competidores e mantém-se fiel por mais tempo (Hansemark & Albinsson, 2004).

Na era da globalização, as organizações estão constantemente à procura de novas estratégias na procura de uma vantagem competitiva face à concorrência. Estas estratégias deverão ser orientadas no sentido de aumentar a fidelidade dos seus clientes, assim como melhorar a sua eficiência sem sacrificar a qualidade do serviço (Javalgi & Moberg, 1997).

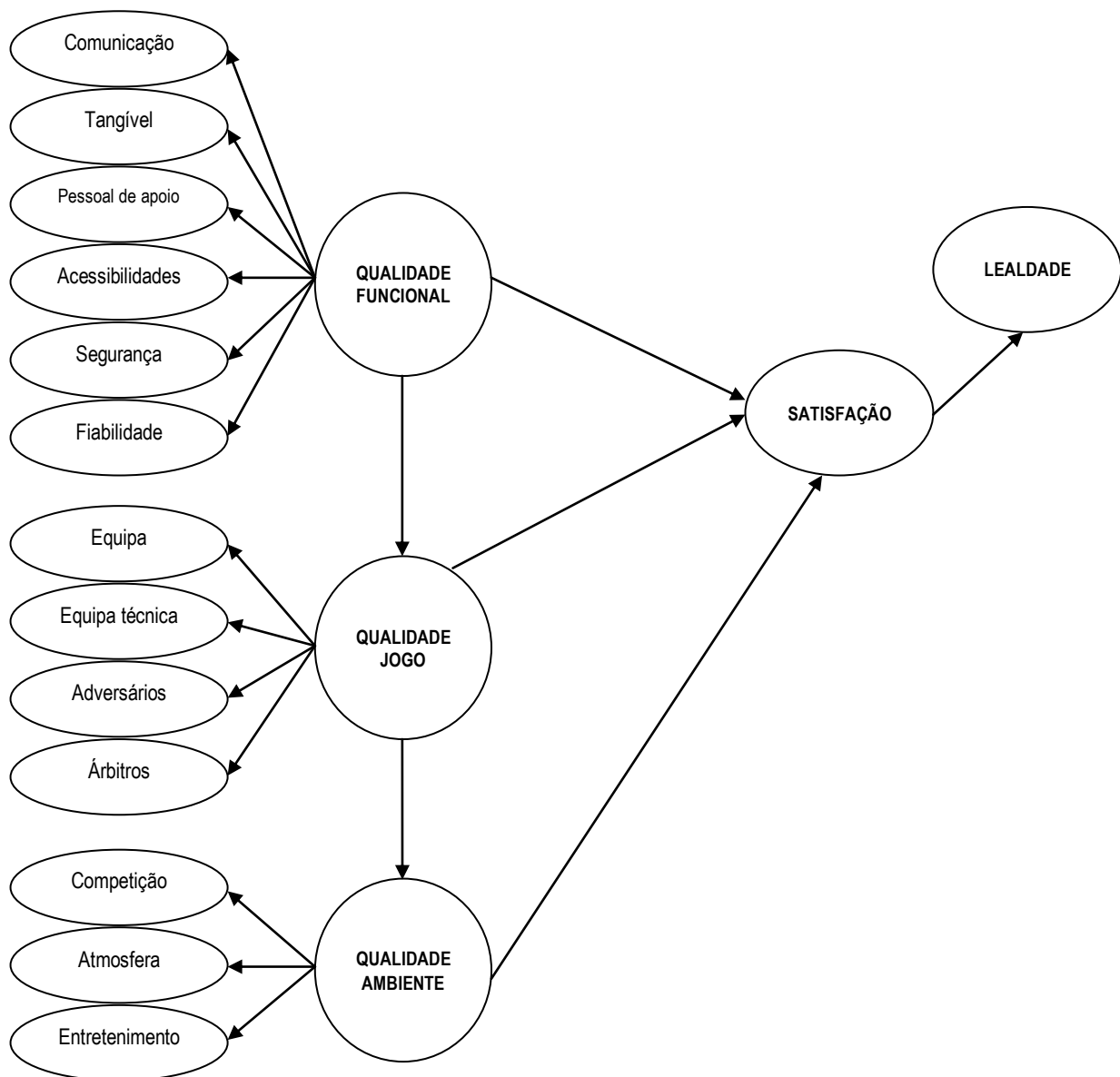
CAPÍTULO II – METODOLOGIA

1. Modelo de análise

O modelo de análise utilizado neste trabalho pressupõe uma abordagem ampla da problemática da qualidade nos serviços, sendo por isso influenciado por vários autores revistos na literatura.

No presente estudo pretendemos aferir quais os atributos propostos no modelo de análise que os espectadores de futebol (Liga Sagres) mais valorizam, assim como, analisar as relações existentes entre os resultados obtidos, a satisfação e a lealdade dos espectadores.

Figura 1 – Esquema de referência para determinar o esquema de análise do estudo



O quadro 1 representa o julgamento que o espectador faz da experiência de assistir, ao vivo, um jogo de futebol e integra a avaliação sobre um conjunto de dimensões que incluem: (i) a qualidade do jogo; (ii) a qualidade funcional; e (iii) o ambiente que se vive no estádio. Supõe-se que estas dimensões possam vir a ter um impacto directo na satisfação do espectador, contudo, temos de ter em atenção que o valor global do evento apercebido pelo espectador deve resultar da avaliação destas três dimensões.

Deste modo, o conhecimento da percepção da qualidade dos eventos desportivos, por parte dos espectadores, resultante da utilização de um método de avaliação dos mesmos, possibilita a identificação e compreensão dos critérios utilizados na construção dos modelos de satisfação, assim como, a relação desta com os processos de fidelização (lealdade).

A conceptualização do modelo de análise foi feita de acordo com três linhas de investigação essenciais ao nosso estudo: (i) o modelo de avaliação da qualidade dos eventos desportivos adaptado de Theodorakis & Alexandris, (2008); (ii) a metodologia de avaliação da satisfação apresentada por Vilares & Coelho (2005) e a metodologia de avaliação da lealdade proposta por Johnson & Goustaffson (2000). Vejamos então:

a) Qualidade Funcional (serviços)

Representa a percepção que o espectador tem dos serviços que são complementares ao jogo. Zeithmal & Bitnet (2003) apresentam esta ideia como o julgamento feito da superioridade dos serviços, dependendo sempre do contexto da indústria em que é avaliado. Neste modelo utilizamos a escala SPORTSERV (Theodorakis, Kambitsis, Laios & Koustelios, 2001), dado ter sido já testada e validada em estudos recentes no futebol (Theodorakis & Alexandris, 2008), à qual acrescentámos algumas dimensões que resultaram de entrevistas exploratórias.

a.1) Comunicação

Representa a capacidade do clube para transmitir a informação aos sócios e simpatizantes numa linguagem perceptível, incluindo também os suportes de comunicação para o efeito e a facilidade de acesso aos mesmos.

Manter os sócios e simpatizantes informados sobre os serviços e produtos do clube constitui uma valia inestimável para os clubes.

a.2) Tangíveis (instalações)

Relacionado com as características do estádio. São os aspectos tangíveis, ou seja, a envolvente física da prestação do serviço e que conta para a avaliação dos espectadores, envolvendo a limpeza e manutenção, a estética, visibilidade para o campo, a iluminação, o conforto dos lugares, a restauração, o *merchandising* e os canais de venda.

a.3) Relacionamento com o pessoal de apoio

Relacionado com o serviço prestado pelos elementos de apoio no estádio, nomeadamente nas questões de cortesia e competência técnica, segurança, instrução sobre a localização dos lugares ou serviços específicos de algumas zonas do estádio, como os espectadores com bilhetes de época.

a.4) Acessibilidades

Relacionado com a facilidade de entrada e saída no estádio, o estacionamento disponível para os espectadores e as alternativas para chegar ao local do jogo sem ter de utilizar viatura própria.

a.5) Segurança

Relacionado com a sensação geral de segurança dos espectadores durante o evento e envolve não só o período de jogo, como também o restante que é passado dentro e fora do estádio.

a.6) Fiabilidade

Representa o sentimento dos espectadores face à postura e credibilidade dos dirigentes e colaboradores do clube, bem como a gestão efectuada para assegurar os objectivos do clube – transferências de jogadores, escolha de bons treinadores. Pretende-se, assim, medir a capacidade do clube em fornecer com precisão um serviço em que se pode confiar.

b) Qualidade do Jogo

A performance geral das duas equipas e o nível competitivo apresentado durante o jogo constitui a dimensão da qualidade do jogo. Para Kelley & Turley (2001), a competição é o principal factor para medir a qualidade do serviço. Matsuoka & al. (2003) afirmam que esta dimensão influencia a satisfação dos espectadores. Todos os espectadores gostam de ver as suas equipas a jogar bem e como o futebol é uma modalidade vivida com bastante intensidade, o resultado é fundamental para garantir a satisfação dos espectadores (Kuenzel & Yassim, 2007).

b.1) Equipa

Representa a percepção que o espectador tem da performance da sua equipa, envolvendo a avaliação que faz da qualidade e performance dos jogadores em campo, da sua vontade de vencer e do resultado que conseguem obter no final.

b.2) Equipa técnica

A escolha da equipa técnica por parte dos clubes assume um papel estratégico. A avaliação que os espectadores fazem da capacidade de trabalho, da qualidade dos técnicos, da forma como preparam e orientam a equipa e daquilo que consideram ser a mística e os valores a defender pelo clube assume-se como um factor fundamental para a sua decisão de apoiar o clube.

b.3) Adversários

Relacionado com o plantel da equipa adversária ou de algum jogador específico. A qualidade dos adversários e a vontade de assistir ao vivo ao desempenho de um jogador excepcional influencia o comportamento dos espectadores presentes nos recintos desportivos.

b.4) Árbitros

A credibilidade da equipa de arbitragem que é nomeada para um jogo, a justiça das decisões tomadas durante o mesmo e o carisma do elemento principal, que é responsável por fazer valer as regras da modalidade, tem um

papel importante na avaliação que os espectadores fazem do evento que assistem.

c) Ambiente

O ambiente criado nas bancadas durante as competições desportivas é um factor que permite distinguir o desporto de outras formas de entretenimento. Mais do que um evento que pretende fomentar o entusiasmo e entretenimento das pessoas, o desporto é momento de confronto entre dois opositores e como tal, a natureza da competição e a atmosfera criada pelo público são factores fundamentais que permitem desenvolver um ambiente muito próprio das competições desportivas.

c.1) Competição

O entusiasmo dos adeptos antes e durante os jogos é influenciado pela natureza da competição que o clube estiver a disputar. Os jogos com equipas rivais ou por eliminatórias têm um potencial elevado relativamente aos níveis de excitação. Nos jogos do campeonato, a posição da equipa e a proximidade classificativa com o adversário são também factores importantes para a avaliação que o espectador faz do jogo.

c.2) Atmosfera

O barulho feito pelo público durante os jogos ajuda a criar uma atmosfera própria nas competições desportivas. Kuenzel & Yassim (2007) referem que este clima particular do desporto favorece o sentimento de alegria dos espectadores e contribui para a sua satisfação. A presença de adeptos fervorosos, em particular das claques, bem como de símbolos próprios dos clubes ajudam a criar esta atmosfera de confronto e dramatismo, sendo um elemento chave para aumentar o envolvimento do público em geral com os jogos (Parry & Malcolm, 2004).

c.3) Entretenimento

Os períodos de animação complementares ao jogo são importantes para a avaliação que os espectadores fazem do espectáculo desportivo na sua globalidade. Assegurar animação antes, durante e após os jogos é um

elemento chave que pode assegurar um maior envolvimento dos espectadores com o evento. De acordo com Kelley & Turley (2001), esta dimensão do entretenimento é um aspecto que permite caracterizar a qualidade dos serviços no desporto.

Satisfação

Representa o sentimento de contentamento que resulta da experiência de consumo, ou seja, um juízo avaliativo pós-escolha (Vilares & Coelho, 2005). Neste contexto, reflecte a avaliação que o espectador faz das experiências que teve ao assistir aos jogos ao vivo, bem como da utilização de outros serviços do clube. Surge como consequência das variáveis anteriores e refere-se à satisfação global com os jogos, à realização das expectativas e à comparação com o que seria ideal, supondo-se que tenha um impacto directo sobre a lealdade dos espectadores aos jogos e outros serviços do clube.

Lealdade

Corresponde às ligações emocionais e interacções com uma equipa específica e/ou clube. Aparece como uma consequência da satisfação e da experimentação de outras alternativas de consumo, representando a predisposição do cliente para comprar de novo (Johnson & Goustaffson, 2000). Neste modelo, traduz a intenção do espectador em repetir o seu comportamento de assistir a um jogo, recomendar a outras pessoas que façam o mesmo, bem como de comprar outros serviços e produtos do seu clube.

2. Objectivos

Com o presente trabalho pretendemos aumentar o conhecimento sobre a qualidade dos eventos desportivos em Portugal, mais particularmente no futebol, pelo que são objectivos centrais deste estudo:

- (i) Fazer a caracterização sócio demográfica dos espectadores de futebol em Portugal, mais precisamente de espectadores de Guimarães.
- (ii) Identificar quais os atributos que os espectadores de futebol mais valorizam na construção dos seus modelos de qualidade.

(iii) Verificar em que medida a percepção da qualidade nos eventos desportivos contribui para os processos de satisfação e lealdade dos espectadores de futebol.

3. Hipóteses

Considerando o modelo de análise e os objectivos apresentados, foi criado um conjunto de hipóteses que são apresentadas em seguida e servem de fio condutor para o nosso estudo.

Hipótese 1: A satisfação dos espectadores de futebol pode ser explicada por diferentes atributos de qualidade.

Hipótese 2: A qualidade dos jogos de futebol influencia a satisfação dos espectadores.

Hipótese 3: A qualidade dos jogos de futebol influencia a lealdade dos espectadores

Hipótese 4: A satisfação influencia a lealdade dos espectadores de futebol.

4. Amostra

A população do nosso estudo é constituída por espectadores de futebol do Vitória Sport Clube (Vitória de Guimarães). Esta equipa pertence à Liga Sagres, principal competição do futebol português, e realiza os seus jogos em casa no Estádio D. Afonso Henriques, em Guimarães, cuja capacidade é de cerca de 30 mil lugares.

Foram recolhidos 485 questionários. Todos os inquiridos afirmaram que não era a primeira vez que estavam a assistir a um jogo do Vitória de Guimarães nesta época desportiva. Este dado torna-se importante, visto que a percepção da qualidade e da lealdade implica que haja considerações retiradas de experiências anteriores.

Para a elaboração deste estudo apenas foram inquiridos espectadores com mais de 18 anos de idade.

Para minimizar o erro e a deturpação dos resultados excluímos do nosso estudo todos os questionários que apresentavam mais do que 5 respostas em branco. Estes questionários poderiam contribuir para uma deturpação significativa dos resultados. Assim, foram admitidos para o estudo apenas 455 questionários válidos.

Os questionários foram administrados em 3 jogos da Liga Sagres, em que o Vitória de Guimarães se apresentava na situação de visitado.

Na tabela 4 serão apresentados os jogos em que foram administrados os questionários.

Tabela 4 – Relação dos jogos onde foram administrados os questionários

Jornada	Data	Jogo
24 ^a	28/03/2010	Vitória de Guimarães x Académica
26 ^a	11/04/2010	Vitória de Guimarães x Olhanense
30 ^a	09/05/2010	Vitória de Guimarães x Marítimo

De salientar que durante a recolha dos inquéritos a equipa do Vitória Sport Clube encontrava-se na disputa pelo 5º lugar da Liga Sagres, e consequente apuramento para a pré-eliminatória da Liga Europa da época 2010/2011, conjuntamente com as equipas do Clube Desportivo Nacional (Nacional da Madeira) e Clube Sport Marítimo. A incerteza na classificação final manteve-se até a última jornada (30^a), sendo resolvida no confronto entre as equipas do Vitória de Guimarães e o Clube Sport Marítimo.

5. Questionário

Foi utilizado um questionário com 7 grupos de informação distintos (i) qualidade, (ii) importância, (iii) valor apercebido, (iv) concorrência, (v) satisfação, (vi) lealdade, e (vii) a caracterização sócio demográfica.

A qualidade foi medida através de 54 questões seguindo a metodologia aplicada por Theodorakis & Alexandris (2008), para avaliação da qualidade funcional, por Kuenzel & Yassim (2007), para a avaliação da qualidade do jogo e, por Kelley & Turley (2001), para a avaliação da qualidade do ambiente.

Tabela 5 – Itens utilizados no questionário para avaliar a qualidade

QUALIDADE FUNCIONAL	Itens
Capacidade de Comunicação	
Os sócios têm facilidade de acesso às informações sobre o Clube	1
O Clube comunica eficazmente com os sócios	15
Os sócios são ouvidos com consideração pelo Clube	28
O Clube utiliza os melhores meios para comunicar com os sócios	41
Tangíveis	
O Estádio é esteticamente agradável (SPORTSERV)	2
Os lugares no Estádio são confortáveis (SPORTSERV)	16
Os lugares na bancada têm boa visibilidade para o campo (SPORTSERV)	29
O Estádio tem uma boa iluminação (SPORTSERV)	42
É visível a manutenção dos equipamentos no Clube (SPORTSERV)	46
O Estádio apresenta boas condições de higiene	22
Os serviços de restauração no Estádio são de boa qualidade	51
Gosto bastante dos artigos da Megastore do meu Clube	30
É fácil comprar merchandising do meu Clube (camisola, cachecol, boné, etc...)	54
Relacionamento com o pessoal de apoio	
Existe rapidez no serviço prestado ao espectador pelo pessoal de apoio (SPORTSERV)	4
O pessoal de apoio mostra disponibilidade para ajudar os espectadores (SPORTSERV)	17
O atendimento do pessoal de apoio é personalizado (SPORTSERV)	31
Satisfazer as necessidades dos espectadores é uma prioridade do pessoal de apoio nos jogos (SPORTSERV)	43
Acessibilidades	
Existe estacionamento suficiente no Estádio (SPORTSERV)	5
Os transportes públicos são uma boa alternativa para a deslocação ao Estádio (SPORTSERV)	18
As entradas e saídas no Estádio são feitas com fluidez (SPORTSERV)	32
As acessibilidades gerais ao Estádio são boas (SPORTSERV)	44
Segurança	
Os espectadores estão em segurança no Estádio (SPORTSERV)	6
Há segurança nas imediações do Estádio (SPORTSERV)	19
Os espectadores estão seguros durante o jogo (SPORTSERV)	33
Existe uma sensação geral de segurança no Estádio (SPORTSERV)	45
Fiabilidade	
O Clube presta habitualmente os serviços conforme o esperado (SPORTSERV)	7
O Clube atende às reclamações dos sócios (SPORTSERV)	20
Pode-se confiar nas decisões da direcção/ órgãos sociais do Clube (SPORTSERV)	34
A direcção/órgãos sociais decidem estrategicamente de forma adequada ao desenvolvimento do Clube (SPORTSERV)	47
Ser sócio do meu Clube traz-me benefícios	52
QUALIDADE DO JOGO	Itens
Equipa	
A minha equipa tem de jogar bem para que eu goste do jogo (Kuenzel & Yassim, 2007)	8
A minha equipa tem vontade de vencer	21
A vitória da minha equipa é fundamental para que considere ser um bom jogo	35
A minha equipa tem jogadores de grande qualidade	48
Equipa técnica	
A equipa técnica é de grande qualidade	9
A equipa técnica prepara e orienta devidamente a minha equipa	3

A equipa técnica compreende a mística do Clube	36
Adversários	
A qualidade da equipa adversária é importante para que considere o jogo interessante	10
Gosto dos jogos em que a equipa adversária tem bons jogadores	23
Arbitragem	
A arbitragem no futebol é credível	11
A arbitragem tem de ser justa para eu gostar do jogo	24
A escolha do árbitro influencia a verdade do jogo	37
QUALIDADE DO AMBIENTE	Ítems
Atmosfera	
Os cânticos nas bancadas ajudam a criar uma boa atmosfera (Kuenzel & Yassim, 2007)	12
Ouvir o público é bastante agradável (Kuenzel & Yassim, 2007)	25
É divertido ouvir o público incentivar a equipa (Kuenzel & Yassim, 2007)	38
Estar perto do símbolo do Vitória torna única a experiência de assistir aos jogos	49
Entretenimento	
A qualidade da animação é fundamental para eu apreciar o jogo	13
Considero fundamental que exista animação no intervalo dos jogos	26
Gostaria que no final dos jogos houvesse animação	39
Competição	
Prefiro os derbys aos outros jogos	14
Prefiro assistir a jogos entre equipas equilibradas	27
Prefiro os ambientes competitivos dos jogos internacionais	40
A vontade de assistir aos jogos aumenta com a melhoria da classificação na Liga	50
Prefiro viver a excitação dos jogos a eliminar	53

A satisfação foi medida através de 6 questões seguindo a metodologia apresentada por Vilares & Coelho (2005). A lealdade foi medida através de 6 questões de acordo com a proposta apresentada por Johnson & Goustaffson (2000).

Tabela 6 - Ítems utilizados no questionário para avaliar a satisfação e a lealdade

SATISFAÇÃO	Ítems
Satisfação Jogos	
Qual o seu grau de satisfação com os Jogos?	1
Em que medida os Jogos têm correspondido às suas expectativas?	2
De que forma os Jogos do seu Clube se aproximam do Jogo ideal?	3
Satisfação Clube e serviços	
Qual o seu grau de satisfação com os serviços do Clube?	4
Em que medida os serviços do Clube têm correspondido às suas expectativas?	5
De que forma os serviços prestados pelo Clube se aproximam do ideal?	6
LEALDADE	Ítems
Intenção de Assistir	
Assistir aos jogos do meu Clube será a minha primeira escolha para passar o tempo	1

Assistir a mais jogos do meu Clube durante a época	2
Estar mais presente em outras actividades do meu Clube	3
Recomendar	
Dizer coisas positivas sobre o meu Clube	4
Recomendar a outras pessoas que assistam aos jogos do meu Clube	5
Incentivar amigos e familiares a comprar produtos e serviços do meu Clube	6

Neste questionário foi utilizada uma escala de Likert constituída por dez níveis (1 a 10). Esta escala foi utilizada de modo a que os inquiridos pudessem especificar o seu nível de concordância relativamente às afirmações produzidas.

A caracterização sócio demográfica foi realizada a partir de 9 indicadores, sendo eles a idade, o género, as habilitações literárias, os rendimentos do agregado familiar, a proximidade geográfica da residência ao estádio, a existência de familiares sócios, o número de jogos assistidos no estádio, a participação em claques organizadas e quanto a presença de acompanhantes nos jogos.

Além destes, foi também incluído um indicador para conhecer a ligação dos espectadores à modalidade enquanto jogadores ou ex-jogadores de futebol federado.

6. Procedimentos na recolha dos dados

A recolha dos questionários no Estádio D. Afonso Henriques, em Guimarães, procedeu-se da seguinte forma:

- O *staff* de inquiridores apresentou-se equipado com um colete reflector. Também dispunham de uma credencial com identificação pessoal, fornecida pelo Departamento de Relações Públicas do Vitória Sport Clube.
- A entrada no estádio foi coordenada de modo a ser realizada cerca de 10 minutos antes da abertura das portas ao público, no sentido de ser facultado algum tempo para posicionamento do *staff* no interior do estádio. Nos três jogos onde foram recolhidos os inquéritos, as 4

bancadas do estádio (nascente, poente, norte e sul) foram visitadas pelos inquiridores.

- c) A recolha dos inquéritos foi realizada no intervalo de tempo entre a abertura das portas e o início do jogo. No primeiro jogo, tentou-se recolher alguns inquéritos no intervalo do jogo, mas essa situação não se mostrou viável, sendo abolida nos restantes dois jogos.
- d) A abordagem dos espectadores foi feita após estes se encontrarem sentados nos seus respectivos lugares. Inicialmente, foram informados dos objectivos do presente estudo e posteriormente foram convidados a participar.

Na logística desta recolha foram utilizadas 650 cópias do questionário e 150 canetas esferográficas.

7. Tratamento dos dados

Os dados foram tratados através da versão mais recente do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 16.0 for Windows), utilizando-se metodologias relativas à estatística descritiva e inferencial.

Para cumprir o primeiro objectivo do estudo foram criados quadros de distribuição das frequências (absolutas e relativas) das variáveis sócio demográficas dos espectadores.

No segundo objectivo foi feita uma análise factorial para aferir se os dados se comportavam como no modelo de análise, determinando-se a qualidade das correlações através do *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO).

Relativamente ao terceiro objectivo foram efectuadas análises de regressão dos factores para a satisfação e para a lealdade, e dada a performance do modelo, foi analisada a correlação dos itens com as duas variáveis. Depois avançou-se para a correlação entre a satisfação e a lealdade.

A consistência interna dos 6 grupos foi avaliada através do teste *alpha de Cronbach*.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

1. Estudo descritivo

1.1. Caracterização sócio demográfica dos espectadores

A caracterização dos espectadores de futebol foi realizada com base em dez variáveis que, para o presente estudo, consideramos pertinentes.

Tabela 7 – Valores da estatística descritiva para a idade dos espectadores

Idade (anos)	Frequência	(%)	% válida	% acumulada
< 20 anos	53	11,6	11,9	11,9
20 > 29	135	29,7	30,2	42,1
30 > 39	112	24,6	25,1	67,1
40 > 49	80	17,6	17,9	85,0
50 > 59	38	8,4	8,5	93,5
> 60 anos	29	6,4	6,5	100
Sem resposta	8	1,8		
Total	455	100	100	

A tabela 10 indica, em primeiro lugar, que o futebol é um desporto transversal no que se refere à dispersão das idades dos seus espectadores. Em segundo lugar, podemos constatar que cerca de $\frac{2}{3}$ dos espectadores possuem idade inferior a 39 anos (67,1%) e que a faixa etária compreendida entre os 20 e os 29 anos representa quase $\frac{1}{3}$ da amostra recolhida (30,2%). Este resultado demonstra que a afluência ao estádio é maioritariamente constituída por jovens até os 39 anos, sendo que, a partir deste ponto à medida que as idades aumentam o número de espectadores tende a diminuir.

Tabela 8 – Valores da estatística descritiva para o género dos espectadores

Género	Frequência	(%)	% válida	% acumulada
Mulher	122	26,8	27,1	27,1
Homem	329	72,3	72,9	100
Sem resposta	4	0,9		
Total	455	100	100	

Relativamente ao género dos espectadores de futebol presentes no estádio verifica-se uma clara e esperada superioridade do género masculino (72,9%) face aos valores obtidos para o género feminino (27,1%). Contudo, é

de realçar o facto de que em cada 4 espectadores presentes no estádio, 1 é do género feminino.

Tabela 9 – Valores da estatística descritiva para as habilitações literárias dos espectadores

Habilitações literárias	Frequência	(%)	% válida	% acumulada
Ensino Básico	123	27,0	27,5	27,5
Ensino Secundário	241	53,0	53,9	81,4
Ensino Superior	83	18,2	18,6	100
Sem resposta	8	1,8		
Total	455	100	100	

Ao analisarmos o nível de habilitações literárias dos espectadores de futebol verificamos que 27,5% dos espectadores frequentaram apenas o ensino básico de escolaridade. Relativamente à frequência no ensino secundário, este valor sobe para os 53,9%, o que representa mais de metade dos espectadores inquiridos. Contudo, salienta-se o facto de apenas 18,6% dos inquiridos possuírem frequência no ensino superior. O conhecimento deste parâmetro permite-nos conhecer melhor as associações que os espectadores possuem sobre a modalidade.

Tabela 10 - Valores da estatística descritiva para o rendimento do agregado familiar dos espectadores

Rendimento	Frequência	(%)	% válida	% acumulada
<599€	103	22,6	24,5	24,5
600<999€	156	34,3	37,1	61,5
1000<1499€	77	16,9	18,3	79,8
1500<1899€	31	6,8	7,4	87,2
1900<2499€	25	5,5	5,9	93,1
2500<3499€	12	2,6	2,9	96,0
3500<4099€	5	1,1	1,2	97,1
>4100€	12	2,6	2,9	100
Sem resposta	34	7,5		
Total	455	100	100	

Da análise da tabela 13 verificamos que 24,5% dos inquiridos auferem rendimentos do agregado familiar abaixo dos 599 euros mensais. O escalão seguinte (600-999€) assume-se como o mais representativo com 37,1% dos espectadores inquiridos. Outro aspecto importante consiste no facto de 79,8% dos espectadores inquiridos possuírem o rendimento do agregado familiar

abaixo dos 1499 euros mensais, sendo que acima dos 2500 euros mensais esse valor situa-se muito próximo dos 7%.

Tabela 11 - Valores da estatística descritiva para a distância da residência dos espectadores

Distância	Frequência	(%)	% válida	% acumulada
>10 km	341	74,9	75,6	75,6
11>50 km	95	20,9	21,1	96,7
51>100 km	10	2,2	2,2	98,9
>200	5	1,1	1,1	100
Sem resposta	4	0,9		
Total	455	100	100	

No que diz respeito à distância da residência dos espectadores em relação ao estádio verificamos que 75,6% dos espectadores residem a menos de 10 quilómetros do estádio. Regista-se o facto de que apenas 3,3% dos espectadores possuem a sua residência acima dos 50 quilómetros de distância do estádio.

Tabela 12 - Valores da estatística descritiva para a questão: Possui familiares sócios?

Familiares sócios	Frequência	(%)	% válida	% acumulada
Sim	56	12,3	12,4	12,4
Não	396	87,0	87,6	100
Sem resposta	3	0,7		
Total	455	100	100	

A tabela 15 contribui para compreendermos o grau de influência dos familiares sobre os espectadores. Neste caso, verifica-se que 87,6% dos inquiridos afirma não possuir nenhum sócio na família, enquanto apenas 12,4% dos espectadores presentes no estádio assumem a existência de pelo menos um familiar sócio.

Tabela 13 - Valores da estatística descritiva para o número de jogos assistidos no estádio

Assistência no estádio	Frequência	(%)	% válida	% acumulada
-5 jogos	61	13,4	14,4	14,4
6-10	102	22,4	24,0	28,4
11-15	204	44,8	48,0	86,4
16-20	36	7,9	8,5	94,8
+21 jogos	22	4,8	5,2	100
Sem resposta	30	6,6		
Total	455	100	100	

Como se pode verificar na tabela 16 quase metade dos espectadores inquiridos (48,0%) assistiu entre 11 e 15 jogos da sua equipa em casa. De salientar que apenas 14,4% dos espectadores assistiram a menos de 5 jogos da sua equipa em casa. Os jogos referem-se as seguintes competições: Liga Sagres, Carlsberg Cup (Taça da Liga) e Taça de Portugal Millenium.

Tabela 14 - Valores da estatística descritiva para a questão: Faz parte de alguma claque?

Claque	Frequência	(%)	% válida	% acumulada
Não	431	94,7	96,0	96,0
Sim	18	4,0	4,0	100
Sem resposta	6	1,3		
Total	455	100	100	

Da análise da tabela 17 verificamos que apenas 4,0% dos espectadores fazem parte de alguma claque organizada do clube.

Tabela 15 - Valores da estatística descritiva para a questão: Assiste normalmente aos jogos acompanhado?

Companhia	Frequência	(%)	% válida	% acumulada
Não	44	9,7	9,8	9,8
Sim	405	89,0	90,2	100
Sem resposta	6	1,3		
Total	455	100	100	

Conforme se pode verificar na tabela acima a grande maioria dos espectadores de futebol (90,2%) assiste aos jogos acompanhado. Apenas 9,8% dos espectadores frequentam o estádio desacompanhados.

Tabela 16 - Valores da estatística descritiva para a questão: Joga ou jogou futebol federado?

Prática de Futebol	Frequência	(%)	% válida	% acumulada
Não	329	72,3	72,8	72,8
Sim	123	27,0	27,2	100
Sem resposta	3	0,7		
Total	455	100	100	

A análise da tabela 19 permite compreender o grau de ligação dos espectadores com a modalidade. Neste caso, verifica-se que 72,8% dos espectadores não possuem nenhuma ligação à prática da modalidade a nível

federado. Verificamos que um pouco mais de $\frac{1}{4}$ dos espectadores (27,2%) tem ou teve ligação à modalidade como atleta.

Considerando a caracterização efectuada podemos estabelecer um perfil sócio demográfico do espectador de futebol em Portugal. Assim sendo, este indivíduo será homem, não praticante de futebol, com idade compreendida entre os 20 e os 29 anos de idade, com habilitações ao nível do ensino secundário. Possui a sua residência a menos de 10 quilómetros do estádio, assiste entre 11 e 15 jogos por época e preferencialmente acompanhado. A nível familiar este indivíduo possui um rendimento do agregado familiar entre os 600 e os 999 euros mensais, não possui familiares sócios, nem pertence a nenhuma claque organizada.

Para a construção deste perfil foram tidas em consideração as frequências mais elevadas para cada variável. No entanto, dada a dispersão de valores apurados em quase todas as variáveis, torna-se imperativo olharmos para a caracterização de uma forma geral, dado que ao centrarmos as nossas atenções nas características mais votadas podemos estar de certa forma a limitar a nossa visão relativamente à realidade dos espectadores de futebol.

1.2. Qualidade

Na tabela 20 são apresentados os valores médios das respostas aos itens utilizados para medir o grau de concordância sobre a qualidade dos serviços prestados aos espectadores de futebol, de acordo com o modelo de análise.

Os valores apresentados encontram-se hierarquizados por ordem decrescente, relativamente a média aritmética das respostas dadas pelos espectadores. Neste sentido, salientamos que os 11 primeiros itens são fundamentais para que os adeptos assistam aos jogos no estádio, isto porque apresentam valores superiores a 8.

No extremo oposto, podemos verificar que a qualidade da arbitragem em Portugal é um dos factores decisivos para a falta de adesão dos adeptos aos estádios de futebol.

Tabela 17 - Médias e desvio padrão dos itens que representam o grau de concordância sobre a qualidade dos serviços de acordo com o modelo de análise

Item	Média	DP
38. É divertido ouvir o público incentivar a equipa	9,23	1,140
12. Os cânticos nas bancadas ajudam a criar uma boa atmosfera	8,96	1,558
42. O Estádio tem uma boa iluminação	8,89	1,289
24. A arbitragem tem de ser justa para eu gostar do jogo	8,81	1,792
25. Ouvir o público é bastante agradável	8,75	1,481
2. O Estádio é esteticamente agradável	8,64	1,694
49. Estar perto do símbolo do Vitória torna única a experiência de assistir aos jogos	8,35	1,954
29. Os lugares na bancada têm boa visibilidade para o campo	8,29	1,788
50. A vontade de assistir aos jogos aumenta com a melhoria da classificação na Liga	8,20	2,362
21. A minha equipa tem vontade de vencer	8,11	1,798
30. Gosto bastante dos produtos da Loja do meu Clube	8,03	2,042
8. A minha equipa tem de jogar bem para que eu goste do jogo	7,86	2,433
26. Considero fundamental que exista animação no intervalo dos jogos	7,72	2,137
43. Satisfazer as necessidades dos espectadores é uma prioridade do pessoal de apoio nos jogos	7,72	2,166
33. Os espectadores estão seguros durante o jogo	7,65	1,798
37. A escolha do árbitro influencia a verdade do jogo	7,62	2,655
54. É fácil comprar qualquer produto do meu Clube	7,61	2,339
36. A equipa técnica compreende a mística do Clube	7,60	2,022
46. É visível a manutenção dos equipamentos no Clube	7,60	1,885
45. Existe uma sensação geral de segurança no Estádio	7,56	1,832
6. Os espectadores estão em segurança no Estádio	7,51	2,095
9. A equipa técnica é de grande qualidade	7,46	1,899
44. As acessibilidades gerais ao Estádio são boas	7,44	2,012
1. Os sócios/adeptos têm facilidade de acesso às informações sobre a vida do Clube	7,38	2,222
3. A equipa técnica prepara e orienta devidamente a minha equipa	7,38	1,802
23. Gosto dos jogos em que a equipa adversária tem bons jogadores	7,33	2,312
32. As entradas e saídas no Estádio são feitas com fluidez	7,28	2,143
13. A qualidade da animação é fundamental para eu apreciar o jogo	7,27	2,314
22. O Estádio apresenta boas condições de higiene	7,24	2,102
10. A qualidade da equipa adversária é importante para que considere o jogo interessante	7,07	2,664
48. A minha equipa tem jogadores de grande qualidade	7,07	2,062
40. Prefiro os ambientes competitivos dos jogos internacionais	7,06	2,443
35. A vitória da minha equipa é fundamental para que considere ser um bom jogo	7,03	2,691
31. O atendimento do pessoal de apoio é personalizado	6,95	2,080
52. Ser sócio do meu Clube traz excelentes benefícios	6,80	2,622
27. Prefiro assistir a jogos entre equipas equilibradas	6,78	2,422
41. O Clube utiliza os melhores meios para comunicar com os sócios/adeptos	6,76	2,168
18. Os transportes públicos são uma boa alternativa para a deslocação ao Estádio	6,65	2,565
7. O Clube presta habitualmente os serviços conforme o prometido	6,61	2,252
34. Pode-se confiar nas decisões da direcção/órgãos sociais do Clube	6,55	2,422
19. Há segurança nas imediações do Estádio	6,54	2,224
4. Existe rapidez no serviço prestado ao espectador pelo pessoal de apoio	6,50	2,240
15. O Clube comunica eficazmente com os sócios/adeptos	6,48	2,294
47. A direcção/órgãos sociais decidem estrategicamente de forma adequada ao desenvolvimento do Clube	6,44	2,291
17. O pessoal de apoio mostra disponibilidade para ajudar os espectadores	6,43	2,294
14. Prefiro os <i>derbys</i> aos outros jogos	6,39	2,976
28. Os sócios/adeptos são ouvidos com consideração pelo Clube	6,34	2,389
53. Prefiro viver a excitação dos jogos a eliminar	6,31	2,550
16. Os lugares no Estádio são confortáveis	6,26	2,483
51. Os serviços de restauração no Estádio são de boa qualidade	6,13	2,629
20. O Clube atende às reclamações dos sócios/adeptos	5,80	2,350
39. Gostaria que no final dos jogos houvesse animação	5,54	2,846
5. Existe estacionamento suficiente no Estádio	4,99	2,681

11. A arbitragem no futebol é credível	2,58	2,299
--	------	-------

A consistência interna dos itens foi avaliada através do teste *Alpha de Cronbach*. O valor *Alpha* de (0,951) para as variáveis relativas à qualidade dos serviços indica um elevado grau de confiabilidade nos resultados obtidos.

1.3. Satisfação e lealdade

Nas tabelas 24 e 25 encontram-se os valores médios encontrados nos itens relativos à lealdade e à satisfação nos espectadores de futebol. Podemos verificar que existe uma grande identificação por parte dos espectadores relativamente aos comportamentos referidos nos 5 primeiros itens que apresentam valores acima de 8.

Tabela 18 - Médias e desvio padrão dos itens utilizados para medir a lealdade

Item	Média	DP
5. Recomendar a outras pessoas que assistam aos jogos do meu Clube	8,62	1,822
4. Dizer coisas positivas sobre o meu Clube	8,35	1,862
6. Incentivar amigos e familiares a comprar produtos e serviços do meu Clube	8,19	2,054
2. Assistir a mais jogos do meu Clube durante a época	8,14	2,059
1. Assistir aos jogos do meu Clube será a minha primeira escolha para passar o tempo	8,02	2,303
3. Estar mais presente em outras actividades do meu Clube	7,16	2,326

Relativamente à satisfação, podemos verificar que existe uma menor amplitude de resultados comparativamente com os resultados obtidos para a lealdade. Salienta-se o facto de que a satisfação relativamente aos jogos é superior à satisfação com os serviços do clube.

Tabela 19 - Médias e desvio padrão dos itens utilizados para medir a satisfação

Item	Média	DP
1. Qual é o seu grau de satisfação com os jogos?	6,63	2,062
2. Em que medida os jogos têm correspondido às suas expectativas?	6,29	1,988
3. De que forma os jogos do seu Clube se aproximam do jogo ideal?	6,24	2,037
4. Qual é o seu grau de satisfação com os serviços do Clube?	6,24	2,183
5. Em que medida os serviços do Clube têm correspondido às suas expectativas?	6,10	2,065
6. De que forma os serviços do Clube se têm aproximado dos serviços ideais?	6,08	2,082

Ao compararmos os resultados relativos à lealdade e à satisfação verificamos que os espectadores de futebol apresentam um nível de lealdade

superior aos seus níveis de satisfação relativamente aos jogos e aos serviços oferecidos pelo clube. Este resultado indica que apesar de não estarem muito satisfeitos continuam a manifestar intenção de voltar ao estádio para assistir aos jogos. O valor *Alpha* de (0,905) para as variáveis relativas à lealdade e de (0,926) para as variáveis relativas à satisfação, indicam um elevado grau de confiabilidade nos resultados obtidos.

2. Estudo preditivo

2.1. Análise factorial

Nesta etapa, foi efectuada uma análise factorial exploratória (*varimax rotation*) a fim de simplificar os dados e reduzir o número de variáveis. O valor do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) de 0,92 indica que existe um elevado grau de explicabilidade dos dados a partir dos factores encontrados na análise factorial.

Tabela 20 - Resultados da análise factorial Exploratória (*varimax rotation*)

Factores/Itens	Loading	Eigenvalue	%acumulada
F1 – Capacidade de comunicação e relacionamento com o pessoal de apoio		16,727	30,975
1. Os sócios/adeptos têm facilidade de acesso às informações sobre a vida do Clube	0,604		
4. Existe rapidez no serviço prestado ao espectador pelo pessoal de apoio	0,696		
7. O Clube presta habitualmente os serviços conforme o prometido	0,752		
15. O Clube comunica eficazmente com os sócios/adeptos	0,777		
16. Os lugares no Estádio são confortáveis	0,528		
17. O pessoal de apoio mostra disponibilidade para ajudar os espectadores	0,660		
20. O Clube atende às reclamações dos sócios/adeptos	0,783		
28. Os sócios/adeptos são ouvidos com consideração pelo Clube	0,802		
31. O atendimento do pessoal de apoio é personalizado	0,542		
34. Pode-se confiar nas decisões da direcção/órgãos sociais do Clube	0,667		
41. O Clube utiliza os melhores meios para comunicar com os sócios/adeptos	0,722		
47. A direcção/órgãos sociais decidem estrategicamente de forma adequada ao desenvolvimento do Clube	0,698		
F2 – Acessibilidades e segurança		2,887	36,321
6. Os espectadores estão em segurança no Estádio	0,625		
29. Os lugares na bancada têm boa visibilidade para o campo	0,591		
32. As entradas e saídas no Estádio são feitas com fluidez	0,631		
33. Os espectadores estão seguros durante o jogo	0,778		
44. As acessibilidades gerais ao Estádio são boas	0,540		
45. Existe uma sensação geral de segurança no Estádio	0,719		
F3 - Tangíveis		2,657	41,241
18. Os transportes públicos são uma boa alternativa para a deslocação ao Estádio	0,549		

30. Gosto bastante dos produtos da Loja do meu Clube	0,586		
48. A minha equipa tem jogadores de grande qualidade	0,558		
52. Ser sócio do meu Clube traz excelentes benefícios	0,565		
54. É fácil comprar qualquer produto do meu Clube	0,614		
F4 - Atmosfera		2,005	44,954
12. Os cânticos nas bancadas ajudam a criar uma boa atmosfera	0,780		
13. A qualidade da animação é fundamental para eu apreciar o jogo	0,511		
25. Ouvir o público é bastante agradável	0,651		
38. É divertido ouvir o público incentivar a equipa	0,611		
F5 – Equipa técnica		1,752	48,197
3. A equipa técnica prepara e orienta devidamente a minha equipa	0,733		
9. A equipa técnica é de grande qualidade	0,805		
36. A equipa técnica compreende a mística do Clube	0,578		
F6 - Competição		1,580	51,123
14. Prefiro os <i>derbys</i> aos outros jogos	0,721		
40. Prefiro os ambientes competitivos dos jogos internacionais	0,515		
53. Prefiro viver a excitação dos jogos a eliminar	0,665		
F7 - Adversários		1,382	53,682
10. A qualidade da equipa adversária é importante para que considere o jogo interessante	0,592		
23. Gosto dos jogos em que a equipa adversária tem bons jogadores	0,661		
27. Prefiro assistir a jogos entre equipas equilibradas	0,579		

A percentagem acumulada de 53,68% indica que os dados encontrados explicam mais de metade da variância dos resultados. De salientar também que o factor 1 – (Capacidade de comunicação e relacionamento com o pessoal de apoio) é responsável por mais de 30% da variância observada.

2.2. Qualidade e satisfação

A fim de se poder estimar o impacto da qualidade na satisfação dos espectadores foi efectuada uma regressão linear aos resultados obtidos. Neste sentido, foi possível perceber até que ponto a satisfação pode, ou não, ser explicada com base nos 7 factores identificados anteriormente. Também foi possível verificar qual o impacto destes factores na satisfação dos espectadores de futebol em Portugal.

Tabela 21 - Modelo da análise de regressão dos factores para explicar a satisfação

Factores	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta (β)		
(Constante)	0,20	0,39		0,530	0,596
Capacidade de comunicação e relacionamento com o pessoal de apoio	0,638	0,38	0,626	16,576	0,000
Acessibilidades e segurança	0,162	0,39	0,159	4,199	0,000

Tangíveis	0,360	0,38	0,354	9,371	0,000
Atmosfera	0,086	0,39	0,085	2,244	0,026
Equipa técnica	0,229	0,39	0,223	5,903	0,000
Competição	0,124	0,39	0,122	3,219	0,001
Adversários	0,026	0,39	0,025	0,660	0,510
F=61,972, p<0,01					
R ² =0,618; R ² ajustado=0,608					

Os resultados da tabela 27 revelam que o modelo utilizado vai de encontro ao preconizado, visto que os factores explicam mais de 60% da satisfação dos espectadores. Da análise dos valores estandardizados de Beta (β) verificamos que a capacidade de comunicação e o relacionamento com o pessoal de apoio ($\beta=0,626$) são os factores que melhor explicam a variância, seguido dos aspectos tangíveis ($\beta=0,354$), da equipa técnica ($\beta=0,223$) e das acessibilidades e segurança ($\beta=0,159$).

2.3. Qualidade e lealdade

Também foi efectuada uma regressão linear para estimar o impacto da qualidade na lealdade dos espectadores.

Tabela 22 - Modelo da análise de regressão dos factores para explicar a lealdade

Factores	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta (β)		
(Constante)	0,038	0,052		0,723	0,471
Capacidade de comunicação e relacionamento com o pessoal de apoio	-0,001	0,052	-0,001	-0,024	0,981
Acessibilidades e segurança	0,225	0,052	0,232	4,333	0,000
Tangíveis	0,137	0,052	0,141	2,636	0,009
Atmosfera	0,333	0,052	0,345	6,424	0,000
Equipa técnica	0,164	0,052	0,169	3,160	0,002
Competição	-0,017	0,052	-0,018	-0,336	0,737
Adversários	-0,036	0,052	-0,037	-0,699	0,485
F=11,105 - , p<0,01					
R ² =0,224; R ² ajustado=0,203					

Os resultados indicam que apenas as acessibilidades e segurança, os aspectos tangíveis, a atmosfera e a equipa técnica possuem alguma influência na intenção dos espectadores em regressar ao estádio para assistir a um jogo de futebol. A análise dos valores estandardizados de Beta (β) demonstra que a atmosfera ($\beta=0,345$) é o factor que melhor explica a variância, seguido das

acessibilidades e segurança ($\beta=0,232$), da equipa técnica ($\beta=0,169$) e, os aspectos tangíveis ($\beta=0,141$).

2.4. Satisfação e lealdade

A hipótese da satisfação influenciar positivamente a lealdade é testada na tabela 20. Para uma melhor compreensão da relação entre estas duas variáveis são apresentados os valores dos 6 itens utilizados no questionário para medir a satisfação e dos 6 itens utilizados no questionário para medir a lealdade.

Tabela 23 - Coeficientes de correlação de Pearson entre a satisfação e a lealdade

Satisfação	Lealdade					
	L1	L2	L3	L4	L5	L6
S1	0,148**	0,188**	0,191**	0,206**	0,187**	0,197**
S2	0,127**	0,166**	0,205**	0,204**	0,192**	0,218**
S3	0,125**	0,169**	0,195**	0,188**	0,121**	0,221**
S4	0,085*	0,139**	0,231**	0,187**	0,137**	0,225**
S5	0,080*	0,131**	0,238**	0,212**	0,157**	0,227**
S6	0,097*	0,136**	0,236**	0,174**	0,133**	0,270**

* Correlação estatisticamente significativa ($p \leq 0,05$); ** Correlação estatisticamente significativa ($p \leq 0,01$)

Da análise da tabela 29 verificamos que existe uma correlação estatisticamente significativa entre os 6 itens da satisfação e os 6 itens da lealdade. A satisfação dos espectadores tem uma influência significativa na sua pré-disposição para regressar ao estádio para assistir um jogo de futebol, pelo que podemos afirmar que um aumento da satisfação dos espectadores é fundamental para o aumento da sua lealdade.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. Características sócio demográficas dos espectadores

1.1. Idade

Os dados obtidos demonstram que o futebol é um desporto transversal quanto as idades dos espectadores. Podemos encontrar espectadores de diferentes faixas etárias, contudo, a faixa etária entre os 20 e os 39 anos assume-se como a mais representativa.

Tabela 24 – Segmentação das idades dos espectadores de futebol em vários estudos

Estudo	Amostra	Idades (anos)	(%)	País
Won & Kitamura (2007)	511	< 20 anos	10,8	Coreia do Sul
		20 > 29	40,2	
		30 > 39	32,9	
		40 > 49	14,9	
		50 > 59	1,0	
		> 60 anos	0,2	
Won & Kitamura (2007)	593	< 20 anos	7,8	Japão
		20 > 29	28,4	
		30 > 39	34,2	
		40 > 49	20,0	
		50 > 59	7,6	
		> 60 anos	2,0	
Presente estudo (2010)	455	< 20 anos	11,9	Portugal
		20 > 29	30,2	
		30 > 39	25,1	
		40 > 49	17,9	
		50 > 59	8,5	
		> 60 anos	6,5	

Os resultados da tabela 30 constataam que as faixas etárias mais activas são as mais representativas nos estádios de futebol em Portugal, sendo que, a partir dos 40 anos o número de espectadores nos estádios tende a diminuir.

Estes resultados acompanham a tendência registada em outros estudos, nomeadamente, os estudos efectuados por Won & Kitamura (2007).

1.2. Género

A participação das mulheres nos espectáculos desportivos tem sido alvo de diversos estudos. O seu potencial de crescimento face ao género masculino é cada vez mais valorizado pelos gestores do desporto.

Segundo um estudo realizado pela consultora SPORT+MARKT, 38% dos adeptos de futebol são mulheres⁷. Na tabela abaixo apresentamos alguns estudos sobre esta matéria.

Tabela 25 – Segmentação relativa ao género dos espectadores de futebol em vários estudos

Estudo	Amostra	Masculino (%)	Feminino (%)	País
Correia & Esteves (2007)	156	64,1	35,9	Portugal
Won & Kitamura (2007)	511	56,8	43,2	Coreia do Sul
	593	56,6	43,4	Japão
Presente estudo (2010)	455	72,9	27,1	Portugal

Podemos verificar que entre os anos de 2007 e 2010 houve uma diminuição da percentagem de mulheres nos estádios portugueses.

Se tivermos em atenção aos estudos realizados por Won & Kitamura (2007), na Coreia do Sul e Japão, constata-se que estamos muito abaixo desse valor.

1.3. Habilitações literárias

De acordo com os dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), relativos ao ano de 2009 e em comparação com os dados recolhidos, verifica-se que os espectadores de futebol apresentam habilitações bastantes superiores a média nacional.

Tabela 26 – Comparação das habilitações literárias dos espectadores de futebol face à média nacional

Habilitações	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior
Instituto Nacional de Estatísticas *	74,1	14,7	11,2
Presente estudo	27,5	53,9	18,6

* População com 15 ou mais anos de idade

Os resultados indicam que em cada 100 espectadores, apenas 27 possuem a escolaridade obrigatória ou inferior.

⁷ Fonte: www.futebolfinance.com (Futebol Finance). Consultado em 15 de Outubro de 2010.

1.4. Rendimento do agregado familiar

Segundo o INE, no inquérito realizado sobre as despesas das famílias em 2005/2006, o rendimento anual médio das famílias, em Portugal, situa-se nos 22.136,00 Euros. Este valor resulta num valor mensal de 1.845,00 Euros. Os dados apurados indicam que apenas 20,2% dos inquiridos possuem rendimentos iguais ou superiores à média nacional, o que de certo modo demonstra que o público no futebol é predominantemente constituído por famílias com rendimentos mais baixos.

1.5. Existência de sócios na família

Um estudo efectuado pela Marktest em 2006⁸ sobre número de sócios dos clubes portugueses revelou que apenas 16% da população com mais de 15 anos residente em Portugal Continental é sócio de algum clube. O estudo também refere que, nos últimos 10 anos, assistiu-se a uma tendência de quebra neste indicador com o número a passar de 21,6% em 1996 para os 16% em 2006, o que significa uma quebra de 25,9%. Ao compararmos este valor com os resultados obtidos verifica-se que o valor de 12,4% encontra-se em linha com a média nacional. Por outro lado, pode significar que a tendência registada entre 1996 e 2006 continua entre 2007 e 2010.

1.6. Companhia

Os resultados obtidos indicam que mais de 90% dos espectadores de futebol se deslocam acompanhados ao estádio para assistir aos jogos de futebol.

Tabela 27 – Relação entre espectadores com e sem companhia em outros estudos

Companhia	Amostra	Com companhia	Sem companhia	País
Won & Kitamura (2007)	511	92%	11,5%	Coreia do Sul
	593	88,5%	8%	Japão
Presente estudo	455	90,2%	8,8%	Portugal

⁸ Fonte: www.marktest.com (Marktest). Consulta em 01 de Outubro de 2010

Este resultado encontra-se em linha com outros estudos, nomeadamente, o realizado por Won & Kitamura (2007) em espectadores de futebol da Coreia do Sul e do Japão.

1.7. Praticantes de futebol

Em termos absolutos, o futebol é claramente das modalidades que mais espectadores leva aos recintos desportivos portugueses. O conhecimento da relação existente com a modalidade através da prática pode ser relevante, na medida que permite entender alguns dos comportamentos dos espectadores.

De acordo com os dados recolhidos, 72,8% dos espectadores de futebol não joga nem nunca jogou futebol federado, sendo que, 27,2% dos espectadores afirmaram que praticam ou que já praticaram. Este resultado demonstra que os praticantes de futebol possuem uma ligação muito forte a modalidade e que os clubes devem enfatizar este facto nas suas campanhas de marketing, pois este grupo de espectadores representa mais de ¼ dos espectadores totais no estádio.

2. Qualidade

A estrutura factorial identificou 7 factores, contrariamente aos 13 propostos no modelo de análise. Contudo, na avaliação dos resultados obtidos verifica-se que os resultados espelham de certo modo o preconizado no modelo de análise proposto neste estudo. Os resultados obtidos pressupõem que a construção dos modelos de qualidade, por parte dos espectadores, resulta da integração de vários quadrantes do espectáculo e não unicamente da qualidade do jogo em si (Bolton & Drew, 1991; Oliver & al. 1992, citado por Kelley & Turley, 2001).

Verifica-se que são identificados nos resultados factores relativos a qualidade funcional, nomeadamente, a capacidade de comunicação e relacionamento com o pessoal de apoio, os aspectos tangíveis e, as acessibilidade e segurança, factores relativos a qualidade do jogo, equipa

técnica e adversários e, também, factores relativos a qualidade do ambiente, atmosfera e competição.

A qualidade funcional surge associada a capacidade de comunicação e relacionamento com o pessoal de apoio como o factor mais assinalado entre os espectadores da amostra. Este facto demonstra a importância da comunicação na relação entre quem presta o serviço, neste caso o clube e quem o consome, ou seja, o espectador (Kim & Kim, 1995). O interesse pela vida do clube e de todos os aspectos relativos à gestão desportiva e financeira incentivou os espectadores a adoptarem uma visão crítica sobre todas as decisões do clube. Este sentimento de pertença trouxe também uma necessidade cada vez maior de informação, que deve ser alimentada pelos clubes, na medida em que a informação disponível é um importante alicerce do processo de construção da qualidade (Corfman & al., 1991). O relacionamento com o pessoal também é referido como um factor importante na avaliação da qualidade do serviço. A competência e a postura do pessoal de apoio são vistos como factores essenciais para obtenção de altos padrões de qualidade no serviço prestado (Dionísio & al., 2004). As acessibilidade e segurança, assim como, os aspectos tangíveis também são enfatizados pelos espectadores, o que revela que o investimento em novas infra-estruturas pode vir a ter um impacto significativo no incremento da satisfação dos espectadores.

A qualidade do jogo representada pela equipa técnica demonstra que os espectadores atribuem uma grande responsabilidade aos seus treinadores pelas performances da equipa (Gronroos, 1983). A vontade de assistir a um bom desempenho da equipa faz com que o resultado adquira uma importância fundamental para a satisfação dos espectadores (Kuenzel & Yassim, 2007). A ligação dos espectadores com os adversários traduz também a necessidade de concorrência que os eventos desportivos precisam para o seu sucesso (Dionísio & al., 2004).

A qualidade do ambiente é identificada pelos espectadores através da atmosfera vivida no estádio e da qualidade da competição. A participação do público com cachecóis, coreografias, cânticos ou outras actividades e a personificação do símbolo do clube contribui para o incremento do clima de euforia dos espectadores (Kuenzel & Yassim, 2007). O desenvolvimento de

iniciativas que promovam e incentivem o envolvimento dos espectadores entre si reforça o envolvimento destes com os clubes, assim como, com o próprio espectáculo (Parry & Malcolm, 2004).

2.1. Influência da qualidade na satisfação

Verifica-se que a qualidade é um factor importante para explicar a satisfação dos espectadores de futebol.

Os resultados obtidos enfocam a importância da capacidade de comunicação e o relacionamento com o pessoal de apoio como peça fundamental na construção dos modelos de satisfação dos espectadores (Ko & Matsuoka, 2001). A qualidade das instalações poderá ter um impacto significativo na satisfação dos espectadores, visto que, em eventos de longa duração o conforto das instalações contribuirá para uma experiência positiva, condicionando assim o desejo de voltar a consumir. Neste caso ter uma boa instalação é quase tão importante do que ter uma estrela na equipa (Yusof & See, 2008).

Os resultados indicam que a qualidade da equipa técnica também possui alguma influência na satisfação. A identificação dos espectadores com os métodos de trabalho, modelos de jogo ou até mesmo com o perfil do treinador pode ser muito importante na avaliação do desempenho. Estes consumidores olham para a sua equipa como um prolongamento da sua personalidade, na qual vibram com as suas vitórias, ao mesmo tempo que agonizam com as suas derrotas (Yusof & See, 2008).

2.2. Influência da qualidade na lealdade

A qualidade não possui um impacto significativo na lealdade dos espectadores de futebol.

Contudo, a atmosfera vivida no estádio poderá ter um impacto significativo no envolvimento dos espectadores com o clube e com a equipa. A ligação dos espectadores entre si e o desejo de fazer parte do espectáculo

podem vir a explicar este comportamento de retornar ao estádio, uma vez que os dados indicam que este será o factor que mais explica a lealdade dos espectadores.

Estes dados vão ao encontro dos dados encontrados para a satisfação, o que de certo modo poderá ser considerado no desenvolvimento de modelos futuros que pretendam aferir a lealdade dos espectadores.

2.3. Influência da satisfação na lealdade

Relativamente ao impacto da satisfação na lealdade verificamos que esta apresenta uma correlação estatisticamente significativa, o que sugere que espectadores satisfeitos possuem uma maior probabilidade de voltar ao estádio e assistir a mais jogos (Matsuoka, Chelladurai, & Harada (2003).

Assim sendo, após analisar os resultados obtidos verifica-se que a qualidade possui um importante papel na satisfação dos espectadores, o que indirectamente poderá ser decisivo na relação desta com a lealdade.

Um investimento na qualidade funcional associado a uma melhoria na qualidade do jogo poderá ser fundamental para o desenvolvimento de novas estratégias, com vista à fidelização de novos espectadores.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

A nossa investigação pretende contribuir para o conhecimento dos espectadores de futebol em Portugal. Este conhecimento visa produzir informação que contribua para um melhor aproveitamento, por parte dos gestores de marketing dos clubes, do produto “futebol” enquanto espectáculo desportivo. A recolha de informação junto dos espectadores sobre as características dos serviços prestados poderá ser uma ferramenta fundamental para a produção/melhoramento de alguns produtos e serviços.

Recolheu-se os dados sócio demográficos dos espectadores que assistiam aos jogos, bem como informações sobre a sua ligação, ou não, a modalidade futebol enquanto praticante federado. Recorrendo a vários modelos sobre a avaliação da qualidade apontados na literatura, procurou-se identificar quais os aspectos da qualidade que os espectadores mais valorizavam e de que forma estes influenciavam o seu grau de satisfação e lealdade.

Com o intuito de cumprir os objectivos propostos foi recolhida informação no Estádio D. Afonso Henriques, em Guimarães, durante a 2ª volta da Liga Sagres e considerando os resultados alcançados e os limites conceptuais e metodológicos do estudo chegou-se a um conjunto de conclusões que apresentamos de seguida.

A análise factorial apurou 7 factores que correspondem aos atributos que espectadores mais valorizam na construção dos seus modelos de qualidade. Os atributos identificados são: (i) a capacidade de comunicação e relacionamento com o pessoal de apoio, (ii) as acessibilidades e segurança, (iii) os aspectos tangíveis, (iv) a atmosfera, (v) a equipa técnica, (vi) a competição e, (vii) os adversários.

Da análise dos atributos da qualidade verificou-se que os jogos de futebol devem ser avaliados com base em três aspectos distintos: na componente funcional, na componente técnica (jogo) e na componente do envolvimento (ambiente). Esta divisão do conceito de qualidade vem sendo frequentemente identificada na literatura.

Relativamente à satisfação a análise dos resultados indica que a capacidade de comunicação e o relacionamento com o pessoal de apoio são os atributos que apresentam maior relevância, seguido dos aspectos tangíveis,

da equipa técnica e das acessibilidades e segurança. No que diz respeito à lealdade é a atmosfera vivida no estádio é o factor que apresenta maior relevância, seguido das acessibilidades e segurança, da equipa técnica e dos aspectos tangíveis.

Quanto a importância destes atributos na satisfação verificou-se que os resultados obtidos indicam uma boa relação entre ambos. No que se refere à lealdade os dados são menos explicativos, contudo, verificou-se entre a satisfação e a lealdade existe uma estreita relação. Este facto pode introduzir um importante contributo para a compreensão do comportamento dos consumidores em continuar a consumir um espectáculo desportivo.

O futebol apresenta um público com características sócio demográficas bastante diversificadas, quer ao nível das idades, onde o futebol assume-se como um desporto transversal, quer relativamente ao género, com supremacia dos homens em relação às mulheres. Quanto ao nível de escolaridade a grande maioria possui o nível intermédio (secundário), sendo o rendimento médio do agregado familiar baixo, mas representativo em todos os escalões. A distância do estádio relativamente à residência é curta e quanto à prática da modalidade uma grande parcela não joga, nem jogou, futebol enquanto praticante federado.

Ao longo deste estudo foram detectadas algumas limitações que julgamos ser importante ter em atenção em pesquisas futuras.

Relativamente ao modelo utilizado verificamos que a sua dimensão e complexidade justificaria uma abordagem mais criteriosa e objectiva.

O questionário desenvolvido apresenta um vasto conjunto de variáveis, podendo ser considerado demasiado extenso. Um instrumento mais simples e conciso apresentar-se-á mais viável, visto que, um questionário extenso poderá trazer alguns constrangimentos aos espectadores no momento do seu preenchimento. Como resultado poderá estar em causa o rigor das respostas por parte dos inquiridos.

Com o decorrer do estudo constatou-se a existência de pouca bibliografia relativa à avaliação da percepção da qualidade em espectadores de futebol,

sendo que, a existente apenas aborda uma pequena parte do modelo de análise.

Para além dos aspectos referidos pensamos que será fundamental dar continuidade a este estudo, pelo que deixamos algumas sugestões:

1. Avaliar a qualidade funcional, do jogo e do ambiente separadamente, estabelecendo a relação de cada uma com a satisfação dos espectadores.
2. Avaliar a qualidade funcional, do jogo e do ambiente em outras modalidades.
3. Comparar a avaliação da qualidade dos espectadores entre vários clubes a nível nacional, a fim de avaliar se atribuem a mesma importância aos factores associados a qualidade.
4. Aferir a importância do sucesso desportivo na satisfação dos espectadores.
5. Aprofundar a análise dos espectadores de futebol para desenvolver modelos que expliquem a intenção de assistir a mais jogos e a comprar produtos do clube, através da satisfação obtida pelos serviços do clube.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4, 36–52.

Anderson, E., Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.

Bernhardt, K., Donthu, N., & Kennett, P. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47, 161–171.

Bitner, M., & Hubbert, A. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice. In Rust, R.T., & Oliver, R.L. (Eds.). *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 72-94.

Bowen, J., & Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217.

Brady, M. (1997). *Re-conceptualizing perceived service quality: hierarchical model*. Unpublished doctoral dissertation. The Florida State University.

Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. *The Service Industry Journal*, 23, 65–83.

Collier, D. (1994). *The service quality solution: using service management to gain competitive advantage*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

Corfman, K., Lehmann, D., & Narayanan, S. (1991). Values, utility, and ownership: modeling the relationship for consumer durables. *Journal of Retailing*, 67(2), 184-204.

Correia, A. (2001). Marketing Estratégico de Eventos Desportivos. In Centro de Estudos e Formação Desportiva (ed). *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos* (9-16). Lisboa, Secretaria de Estado do Desporto e Associação Portuguesa de Gestão do Desporto.

Dale, B., van Iwaarden, J., van der Wiele, T., & Williams, R. (2005). Service improvement in a sports environment: a study of spectator attendance. *Managing Service Quality*, 15(5), 470-484.

Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (1999). *Marketing du sport – Collection Gestion*. Série Politique Générale. Ed. Económica.

Dionísio, P., Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., & Rodrigues. (2004). *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing*. 10ª Edição. Publicações Dom Quixote.

Douglas, L., & Connor, R. (2003). Attitudes to service quality - the expectations gap. *Nutrition and Food Science*, 33(4), 165-172.

Elias, N. (1992). *Ensaio sobre o desporto e a violência. A busca da excitação*. Lisboa: Difusão Editorial Lda., 223-256.

Elias, N., & Dunning, E. (1992). *A Busca da Excitação*. Lisboa: DIFEL.

Gotthelf, J. (1998). Owners expect public to ante up to get, keep pro teams, Street and Smith's. *Sports Business Journal*, 3(1), 19-32.

Gremler, D., & Brown, S. (1996). Service loyalty: its nature, importance and implications. In Edvardsson, B., Brown, S., Sohnston, R., & Scheuing, E. (Ed.), *QUIS V: Advancing service quality: a global perspective*, 171-181. ISQA, New York, NY. (First published in 1996)

Gronroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Lexington, MASS: Lexington Books.

Hansemark, O., & Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: the experience of individual employees. *Managing Service Quality*, 14(1), 40-57.

Hansen, H., & Gauthier, R. (1989). Factors affecting attendance and professional sporting events. *Journal of Sport Management*, 3, 15–32.

Howat, G., Murray, D., & Crilley, G. (1999). The relationship between service problems and perceptions of service quality, satisfaction and behavioral intentions of Australian public sports and leisure center customers, *Journal of Park and Recreation Administration*, 17(2), 42–64.

Javalgi, R., & Moberg, C. (1997). Service loyalty: implications for service providers. *The Journal of Services Marketing*, 11(3), 165-179.

Johnson, M., & Goustafsson, A. (2000). *Improving customer satisfaction loyalty and profit: an integrated measurement and management system*. San Francisco, John Wiley & Sons Inc.

Kandampully, J. (2002). *Services management: the new paradigm in hospitality*. Frenchs Forest, NSW, Australia: Pearson Education Australia.

Kelley, S., & Turley, L. (2001). Consumer perceptions of service quality. *Journal of Business Research*, 54, 161–166.

Kim, D., & Kim, S. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208–220.

Ko, J., & Pastore, D. (2005). A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14, 84–97.

Ko, Y., & Matsuoka, H. (2001). *Service Quality in the spectating sport industry: a conceptual model*. Paper presented at the North American Society for Sport Management Conference, Virginia Beach, VA.

Kolbe, R., & James, J. (2000). An identification and examination of influences that shape the creation of a professional team fan. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 3, 23-37.

Kuenzel, S., & Yassim, M. (2007). The effect of joy on the behavior of cricket spectators: the mediating role of satisfaction. *Managing Leisure*, 12(1), 43-57.

Lam, E., Zhang, J., & Jensen, B. (2005). Service quality assessment scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Management in Physical Education and Exercise Science*, 9, 79–111.

Lengnick-Hall, C. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21(3), 791-824.

Lipovetsky, G. (2007). *A felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiper consumo*. Lisboa: Edições 70.

Mackay, K., & Crompton, J. (1990). A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure Studies*, 7, 41–49.

Madrigal, R. (1995). Cognitive and Affective Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 205-227.

Marivoet, S. (2001). *Hábitos Desportivos da População Portuguesa*. In Centro de Estudos e Formação Desportiva. Lisboa, Instituto Nacional de Formação e Estudos de Desporto.

Matsuoka, H., Chelladurai, P., & Harada, M. (2003). Direct and Interaction Effects of Team Identification and satisfaction on Intention to Attend Games. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 244-253.

McDonald, M., Sutton, W., & Milne G. (1995). Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4, 9–16.

McEvoy, C., Nagel, M., DeSchrive, T., & Brown, M. (2005). Facility age and attendance in major league baseball. *Sport Management Review*, 8(1), 19-41.

Oliver, R. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective of the consumer*. McGraw-Hill, Singapore

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.

Parry, M., & Malcolm, D. (2004). England's barmy army: commercialization, masculinity and nationalism. *International Review for the Sociology of Sport*, 39, 75-94.

Pritchard, M., & Howard, D. (1997). The loyal traveler: examining a typology of service patronage. *Journal of Travelers Research*, 35(4), 2-11.

Reichheld, F. (1994). Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management*, 2(4), 10–22.

Renneboog, L., & Vanbrabant, P. (2000). *Share price reactions to sporty performances of soccer clubs listed on the London stock exchange and the AIM*. (1-28). Tilburg University, Center for Economic Research,.

Theodorakis N., & Alexandris. K (2008). Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer? *Managing Leisure*, 13, 162-178.

Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A., & Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11(6), 431-438.

Trail, G., Fink, J., & Anderson, D. (2003). Sport spectator consumption behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 12(1), 8.

Tsitskari, E., Tsiotras, D., & Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management*, 17(5), 623-631.

Vilares, M., & Coelho, P. (2005). *A Satisfação e lealdade do cliente. Metodologias de gestão, avaliação e análise*. Lisboa, Escolar Editora.

Wakefield, K., Blodgett, J., & Sloan, H. (1996). Measurement and management of the sports cape. *Journal of Sport Management*, 10, 15–31.

Wakefield, K., & Blodgett, J. (1994). The importance of service scapes in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 8, 66–76.

Wann, D., & Branscombe, N. (1990). Die-hard and fair-weather fans: effects of identification on BIRGing and CORFing tendencies. *Journal of Sport & Social Issues*, 14(2), 103-117.

Won, J., & Kitamura, K. (2007). Comparative analysis of sport consumer motivations between South Korea and Japan. *Sport Marketing Quarterly*, 16(2), 93-105

Yong, J. (2000). *A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.

Yusof, A., & See, L. (2008). Spectator perceptions of physical facility and team quality: a study of a Malaysian super league soccer match. *Research Journal of International Studies*, 133-140.

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York, McGraw-Hill.

Zhang, J., Smith, D., & Pease, D. (1996). Spectator knowledge of hockey as a significant predictor of game attendance. *Sport Marketing Quarterly*, 5(3), 41-48.

ANEXOS